

Tarja Huhtakallio

Henkilöstösuunnittelu arjen henkilöstöjohtamisen välineenä

Toimialan henkilöstösuunnittelun kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

20.10.2013

Tekijä Otsikko	Tarja Huhtakallio Henkilöstösuunnittelu arjen henkilöstöjohtamisen välineenä
Sivumäärä Aika	76 sivua + 2 liitettä 20.10.2013
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö
Ohjaaja	Lehtori Kirsti Kehusmaa
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja strategiaan sidotun henkilöstösuunnittelun linkittämiseksi osaksi arjen henkilöstöjohtamista ja kehittää henkilöstösuunnittelun prosessia kokonaisvaltaisemmaksi. Kohdeorganisaationa tässä työelämän kehittämissankkeena toteutetussa opinnäytetyössä oli Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala ja kohdejoukkona henkilöstösuunnittelusta vastaavat toimialan tulosaluejohtajat.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu sillan rakentamisesta strategiaan sidotun henkilöstösuunnittelun ja arjen henkilöstöjohtamisen välille. Sillan rakentajiksi valikoitui henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaaminen ja kehittäminen, henkilöstöyksikön ja johtajien vuorovaikutuksen kehittäminen sekä henkilöstöraportoinnin ja henkilöstösuunnittelun dokumentin kehittäminen.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja koska kyseessä oli toimintatutkimus, osallistettiin kohdeorganisaatio kehityshankkeeseen. Kehittämistyö toteutettiin työpajatyöskentelyn ja tiiviin vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksen mittarina toimi kvantitatiivinen arviointiasteikko.</p> <p>Kehityshankkeen pohjalta osoitettiin teoreettisen viitekehyksen toimenpiteet relevanteiksi toimialan henkilöstösuunnittelun kehittämisessä. Keskeisin tulos oli henkilöstösuunnittelun kokonaisprosessin kuvaamisen tuottama lisäarvo. Kokonaisprosessiin on sisällytetty henkilöstösuunnittelun kannalta oleelliset henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat tekijät; osaamisen kehittäminen, vision kirkastaminen, toimintaympäristöanalyysi, organisaation strategiset valinnat sekä toimialan oma joustava henkilöstösuunnitelma. Kokonaisprosessin kuvaaminen ja kehittäminen linkittävät henkilöstösuunnittelun osaksi arjen henkilöstöjohtamista.</p> <p>Tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa henkilöstösuunnittelussa on johdon ja henkilöstöhallinnon tiivis vuorovaikutus sekä synergiaetujen tunnistaminen ja hyödyntäminen toimialalla. Kehittämishanke osoitti, että henkilöstösuunnittelun painopiste on yhä enemmän määrällisen suunnittelun sijaan osaamisen kehittämisessä ja -johtamisessa.</p>	
Avainsanat	Henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen

Author(s) Title	Tarja Huhtakallio Personnel Planning as useful instrument in everyday Human Resource Management
Number of Pages Date	76 pages + 2 appendices 20 th October 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor(s)	Kirsti Kehusmaa, Lecturer
<p>The goal of the present thesis was to find instruments to link strategic personnel planning to the everyday work of human resource management and to represent and develop the personnel planning process of the case organisation. The case organisation is the Department of Land Use, Building and Environment in the City of Vantaa. The target group was the managers who are in charge of personnel planning in the department.</p> <p>The theoretical frame of reference in this thesis focused on developing the personnel planning process, emphasizing the importance of interaction between the managers and human resource professionals and developing the human resource reporting and the documentation of personnel planning.</p> <p>This development project was implemented as an action research in the target organization. The study was carried out by interviewing the managers who are responsible for personnel planning and also by taking advantage of workshops and close interaction with the case organisation. The results were measured with the quantitative assessment scale.</p> <p>The results of the development project proved the theoretical frame of reference valid in building the bridge between the strategic planning and the everyday human resource management. The study results show that the significance of knowledge will be emphasized more in the near future. Furthermore, the interaction between the managers and the human resource professionals holds a great role in effective human resource planning as does finding synergy inside the organization. It was also important to engage the managers in the development of the process.</p>	
Keywords	Personnel planning, Human resource management, Knowledge developing

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio ja henkilöstösuunnittelu toimialalla	5
2.1	Henkilöstösuunnittelun prosessi	7
2.2	Miksi henkilöstösuunnittelun kehittäminen on tärkeää?	9
3	Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja mittarit	10
3.1	Tutkimusongelma ja kysymykset	10
3.2	Tutkimusmenetelmät	11
3.3	Mittarit	13
4	Henkilöstösuunnittelu osana henkilöstöjohtamista ja strategiaa	15
4.1	Henkilöstöjohtaminen	17
4.2	Henkilöstöjohtamista vahvistava henkilöstösuunnittelu	20
4.3	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	24
4.4	Strategisten suunnitelmien jalkauttaminen	27
4.5	Vuorovaikutus ja yhteistyö	30
4.6	Henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaaminen ja kehittäminen	31
4.7	Henkilöstöraportointi tukee henkilöstösuunnittelua	33
4.8	Henkilöstösuunnitelma arjen henkilöstöjohtamisen välineenä	35
5	Kehittämishankkeen aikataulus ja käytännön toteutus	37
5.1	Teemahaastattelut	39
5.2	Työpaja-työskentely	40
5.3	Muutoksen mittaaminen	43
6	Kehittämishankkeen tulokset	44
6.1	Alkukartoitus	45
6.2	Henkilöstöraportointi tukee henkilöstöjohtamista	49
6.3	Yhteisten tavoitteiden asettaminen	50
6.4	Työkalut arjen henkilöstösuunnitteluun	54
6.5	Henkilöstösuunnitelma arjen henkilöstöjohtamisen työvälineenä	57
6.6	Henkilöstösuunnittelun vuosikello	58
6.7	Arviointiasteikko ja mitattu muutos	61

7	Yhteenveto ja johtopäätökset	67
8	Kehittämishankkeen arviointi ja tutkimuksen luotettavuus	72
9	Henkilöstösuunnittelun jatkokehittäminen	75

Lähteet

Liitteet

Liite 1. teemahaastattelurunko

Liite 2. tutkimuksen mittari: arviointiasteikko

1 Johdanto

Avarasti katsottuna henkilöstösuunnittelu on kokonaisuus, joka käsittää useimmat henkilöstöstrategiaan ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimenpiteet. Henkilöstösuunnittelua on kaikki henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja työnteon edellytyksistä huolehtimisesta toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen määrittelyyn tietyllä aikajänteellä. Myös yhteistoimintalain 4. luvun 16 § velvoittaa yrityksiä laatimaan vuosittain henkilöstösuunnittelua dokumentoivan henkilöstösuunnitelman sekä koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi. Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksien ohella myös kuntia.

Kehittämishanke sijoittuu henkilöstöjohtamisen jatkuvassa muutoksessa olevaan tehtäväkenttään. Henkilöstösuunnitelmien laatiminen osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta on työnantajalle paitsi pakollinen lain säätelemä velvoite, myös järkevää henkilöstöpolitiikkaa. Vaikka henkilöstösuunnitelman vähimmäissisältö on säädetty laissa, määräytyy sen tarkka muoto organisaation tarpeiden mukaan. Henkilöstösuunnittelu kannattaakin nähdä aitona välineenä paremman henkilöstöpolitiikan toteuttamiseksi, eikä pelkästään lakisääteisten vähimmäisvelvoitteiden täyttämisenä. On tärkeää laatia suunnitelmat tarpeeksi konkreettisina ja tavoitteellisina, jotta niillä on todellista vaikuttavuutta henkilöstöjohtamisessa. (Skurnik-Järvinen, 2010.)

Katri Eerikäinen (2009) on pro gradu – tutkielmassaan tarkastellut tapaustutkimuksena henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittämistä kunta-alalla, kohdeorganisaationa Porin kaupunki. Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää, mitä ovat henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin tulevien vuosien haasteet ja tavoitteet kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulosten perusteella toimenkuvien sisällöissä tapahtuu yleisesti ottaen sekä määrällisiä että laadullisia muutoksia, uusia toimenkuvia syntyy ja osa vanhoista toimenkuvista häviää. Nämä seikat muodostavat haasteita kaupungin henkilöstösuunnittelulle ja rekrytoinnille.

Anne Jousala (2009) on liiketalouden opinnäytetyössään tutkinut osaamisen merkitystä henkilöstösuunnittelussa ja ikääntymisen vaikutusta henkilöstösuunnitteluun Tuote-Salpauksessa. Organisaation henkilöstösuunnittelu on lähitulevaisuudessa monien haasteiden edessä, sillä suuri määrä henkilöstöä on jäämässä eläkkeelle yhtä aikaa ja heidän mukanaan lähtee osaamista ja hiljaista tietoa. Tutkimus toteutettiin haastatte-

lemalla henkilöstösuunnittelusta vastaavia esimiehiä. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstösuunnittelua, esimiehen roolia henkilöstösuunnittelussa, osaamisen merkitystä ja sitä minkälaisia ongelmia liittyy osaamiseen henkilöstösuunnittelussa. Lisäksi Jousala selvitti ikääntymisen vaikutuksia ja sitä mihin suuntaan henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää. Tutkimus osoitti, että osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa korostuu yhä enemmän ja osaamiselta edellytetään laaja-alaisuutta. Henkilöstösuunnittelussa tulee huomioida ikääntyvien jaksaminen, joustavat työaikajärjestelyt ja henkilöstön resursointi.

Pia Rautiainen (2011) on tehnyt liiketalouden opinnäytetyön VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittämisestä osaksi organisaation kokonaistrategiaa. Tutkimus selvitti niitä kehitystarpeita, joilla VVO:n henkilöstösuunnitelma ja rekrytointiprosessi kytketään tiiviimmäksi osaksi organisaation kokonaistrategiaa esimiesten näkökulmasta. Organisaatiossa henkilöstösuunnitelma on ollut vuosittain tehtävä irrallinen raportti, jolla ei ole ollut todellista kytkentää yrityksen kokonaistrategiaan. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että henkilöstöstrategian tuntemus oli hyvä ja henkilöstösuunnitelman tekeminen koettiin mielekkääksi, helpoksi ja siihen osallistuu useita henkilöitä. Esimiesten mielipiteet jakoutuivat sen suhteen, että helpottiko henkilöstösuunnitelma esimiesten työtä. Suurin osa esimiehistä koki, että henkilöstösuunnitelmasta ei keskustella riittävästi yrityksen henkilöstöyksikön eikä ylimmän johdon kanssa. Johtopäätöksenä Rautiainen totesi, että henkilöstösuunnitelman toteuttamiseen kaivattiin lisää johdon sitoutumista ja henkilöstöyksikön roolia tulisi terävöittää. Rautiainen kiteyttää, että suunnitelman merkitystä olisi syytä edelleenkin korostaa osana liiketoimintasuunnitelmaa ja keskeisenä keinona vastata tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksiin.

Tiina Koivuniemi on akateemisessa väitöskirjassaan (2004) tutkinut henkilöstövoimavarojen moninaisuutta, muutosta ja johtamista kuntasektorilla. Muutokset yhteiskunnassa heijastuvat suoraan kuntien toimintaan ja muutosnopeus on kasvanut asettaen henkilöstölle koko ajan uusia vaatimuksia. Samaan aikaan kunta tuottaa palveluja ikääntyvämmällä henkilöstöllä. Henkilöstöpula uhkaa kuntia lähitulevaisuudessa ja pakottaa kunnat miettimään henkilöstöressurssien joustavaa ja järkevää käyttöä. Koivuniemi pitää haastavana kysymyksenä sitä, miten kunnat onnistuvat kytkemään muutostilanteissa henkilöstötyön osaksi organisaation strategiaa. Muutokset johtavat osaamistarpeiden lisääntymiseen korostaen osaamisen johtamisen merkitystä. Osaamisen johtaminen vaatii organisaation johdolta ja henkilöstöyksiköiltä uudenlaisten tavoitteiden asettamista osaamiselle palvelutuotannon toimivuuden varmistamiseksi. Koivumäki osoittaa väitöskirjassaan, että henkilöstövoimavarojen hallinta on kunnissa ongelmallista. Hän ki-

teyttää, että organisaation kehittämisen uuden ulottuvuuden mahdollistaa laadun, osaamisen ja työkyvyn kytkeminen kokonaisuudeksi. Tämä mahdollistaa organisaation kehityksen oppivaksi organisaatioksi.

Anni Puttonen (2013) on tuoreessa pro gradu – tutkielmassaan tarkastellut laadullista henkilöstösuunnittelua esimiesten näkökulmasta. Laadullisen henkilöstösuunnittelun Puttonen määrittelee toiminnoksi, jonka tavoitteena on saada oikeanlaiset osaajat organisaatiossa oikeille paikoille. Keskeistä laadullisessa henkilöstösuunnittelussa on henkilöstön ei-määrälliset ominaisuudet, kuten osaaminen, ikärakenne ja erilaiset työsuhteen muodot. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmetodina käytettiin diskurssianalyysia. Tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla kuutta Jyväskylän kaupungilla työskentelevää esimiestä. Tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskysymys oli: Millaisia diskursseja esimiehet muodostavat puhuessaan laadullisesta henkilöstösuunnittelusta? Anni Puttosen pro gradu -tutkimus osoitti, että esimiehet rakentavat puheessaan itselleen keskeisen roolin laadullisessa henkilöstösuunnittelussa. Arjen esimiestyö nousi esiin hyvin tärkeänä esimerkiksi laadullisessa henkilöstösuunnittelussa tarvittavan henkilöstöä koskevan tiedon näkökulmasta. Muita keskeisiä esimiesten puheessa esiin nousseita laadullisen henkilöstösuunnittelun toimijoita olivat henkilöstöyksikkö ja oppilaitokset.

Näiden tutkimusten perusteella henkilöstöjohtamisen ja henkilöstösuunnittelun muutosta ja kehityspaineet liittyvät paljolti muutoksiin henkilöstön osaamisessa, jotka heijastuvat nopeasti muuttuvasta yhteiskunnasta ja henkilöstön ikääntymisestä sekä luovat paineita laadukkaalle osaamisen johtamiselle. Osaamisen kehittäminen on jatkuvasti voimistuva osa hyvää strategista henkilöstösuunnittelua. Myös johtajien ja henkilöstösuunnittelusta vastaavien esimiesten rooli henkilöstösuunnittelussa on keskeinen, kuten myös yhteistyö henkilöstöyksikön kanssa. Henkilöstösuunnittelun on myös tuettava yrityksen tai julkisen organisaation kokonaisstrategiaa ja oltava linjassa sen kanssa.

Tämän opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio oli Suomen väkiluvultaan neljänneksi suurimman kunnan Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala. Toimialalla työskentelee hieman alle 700 henkilöä. Toimialalla henkilöstösuunnittelu on kaupunkitasoisten ohjeiden mukaisesti sidottu osaksi talous- ja strategista suunnittelua. Tässä opinnäytetyössä keskitytään löytämään sillanrakentajia strategiaan sidotun henkilöstösuunnittelun ja arjen henkilöstöjohtamisen välille sekä linkittämään henkilöstösuunnittelu myös tiiviimmin strategiaan.

Henkilöstösuunnittelua osana arjen henkilöstöjohtamista ei ole juuri suoranaisesti tutkittu, mutta aikaisempien tutkimusten pohjalta löydetään viitteitä ja polkuja suunnittelun ja arjen johtamistyön tiiviimmän yhteyden löytämiselle. Keskeistä on henkilöstösuunnittelusta vastaavien tahojen sitouttaminen, strategiaa tukevan osaamisen kehittämisen vahvempi rooli suunnittelussa sekä eri toimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus.

Tämän kehittämishankkeen keskiössä oli henkilöstösuunnittelun kehittäminen, joka on kuitenkin vahvasti sidoksissa henkilöstö- ja osaamisenjohtamisen kokonaisuuteen. Tässä kehittämishankkeessa teoreettinen viitekehys koostuu strategiaan sidottujen suunnitelmien ja arjen henkilöstöjohtamisen välisen kuilun kuomisesta umpeen. Työkaluiksi kuilun yli on teorian pohjalta valikoitunut henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaaminen ja kehittäminen, esimiesten ja henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksen ja yhteistyön tiivistäminen, sisäisen henkilöstöraportoinnin kehittäminen sekä henkilöstösuunnitelma-dokumentin kehittäminen.

Kehittämishanke toteutettiin Metropolia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöltä vaadittavana toimintatutkimuksena. Teoreettista viitekehystä tukee myös toimintatutkimuksen toiminnallinen osuus, jossa henkilöstösuunnittelusta vastaavat esimiehet olivat mukana muutoshankkeen toteuttamisessa. Nykytilahaastattelujen ja työpajatyöskentelyn kautta oli tarkoitus löytää keinoja myös itse henkilöstösuunnitteluraportin kehittämiseksi enemmän tulosalueiden ja esimiesten tarpeita vastaaviksi. Henkilöstösuunnittelun kehittämisen painopiste oli tässä kehitystehtävässä henkilöstösuunnitelman käytettävyyden ja henkilöstöjohtamista ohjaavan vaikutuksen lisääminen. Henkilöstösuunnitelmasta haluttiin kehittää esimiehille toimintaa ohjaava työkalu arkipäivän henkilöstöjohtamiseen ja aiempaa pitkäjänteisempään henkilöstösuunnitteluun.

Kehittämishankkeessa tutkija ja työnantajan edustajat ovat henkilöstöhallinnon alan ammattilaisia. Yleisesti henkilöstöhallinnosta käytetään englannin kielestä ammattikieleen vakiintunutta nimitystä HR (Human Resources). Keskeisiä käsitteitä työssä ovat henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen ja -johtaminen, strateginen suunnittelu ja henkilöstösuunnittelu.

Kehityshankkeen läpivieminen ei vaatinut taloudellisia resursseja. Tutkija vastasi henkilöstösuunnittelijan roolissa kehityshankkeesta toimialan henkilöstöpäällikön tuella. Ke-

hityshanke hyödyttää koko toimialan henkilöstösuunnittelua, joten onnistuessaan kehitystehtävästä saatavat hyödyt ovat varmasti panostusta suuremmat.

Haasteena kehittämishankkeessa ennakkoon pidettiin tulosalueiden henkilöstösuunnittelusta vastaavien tulosaluejohtajien motivointia kehittämistehtävään ja yleisesti henkilöstösuunnittelun kehittämiseen. Kohdejoukolle oli pystyttävä etukäteen osoittamaan konkreettiset hyödyt, jotka he henkilöstösuunnittelun kehittämisestä saavat. Kananen (2009, 9) toteaa toimintatutkimuksen voiman piilevän kuitenkin juuri siinä, että ne henkilöt, joita ongelma koskee löytävät ratkaisun ongelmaansa yhdessä ja sitoutuvat pysyvään muutokseen. Pyrkimys pysyvään muutokseen antaa kohdeorganisaatiolla jo lupauksen kehityksestä.

Toimialan tulosalueet ovat erilaisia ja osittain myös erikokoisia. Suurimmalla tulosalueella työskentelee n. 400 henkilöä ja pienimmällä alle 30 henkilöä. Tämä loi haasteensa henkilöstösuunnitelman kehittämiseksi. Toimialalla tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat tuoneet selkeää lisätarvetta henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi, sillä toimialaan liitetyt uudet toiminnot, esimiehet ja työntekijät sekä hyvin erilainen toiminta- ja johtamiskulttuuri toivat jo sinällään omat haasteensa uudelle toimialalle. Henkilöstösuunnittelun kehittämisellä ja toimintatutkimuksen mukaisella osallistavalla otteella vahvistettiin yhteistä toiminta- ja johtamiskulttuuria sekä löydettiin myös henkilöstösuunnittelussa hyödynnettäviä synergiaetuja.

Tosielämän kehityshankkeen mielenkiintoisuus ja haaste on myös muuttuva toimintaympäristö. Myös tämän kehityshankkeen kirkkain tavoite muuttui toimialan henkilöstösuunnitelman kehittämisestä enemmän henkilöstösuunnittelun prosessin kehittämiseen. Henkilöstösuunnitelma-dokumenttia uudistettiin kevään 2013 aikana kaupunkitasoisesti, mikä ei ajallisesti mahdollistanut toimialan henkilöstösuunnitelman räätälöintiä ja kehittämistä.

2 Kohdeorganisaatio ja henkilöstösuunnittelu toimialalla

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala ja sen tulosalueet (talous- ja hallintopalvelut, yrityspalvelut, kaupunkisuunnittelu, kuntatekniikan keskus, rakennusvalvonta, ympäristökeskus ja tilakeskus). Toimialalla on tapahtunut vuosien 2012-2013 aikana organisaatiomuutoksia, joiden aikana toimialaan on liitetty uusia toimintoja ja henkilöstöä sekä organisoitu

toimialan omia toimintoja. Vuoden 2013 alusta toimialan henkilöstömäärä on toistaiseksi vakiintunut noin 670 henkilöön.

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan tehtävä on kaupunkirakenteen, liikenteen, yhdyskuntatekniikan ja eri toimialojen tarvitsemien toimitilojen kokonaisvaltainen kehittäminen, hallinta ja hoito sekä kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisen elinkeino-, asunto- ja maapolitiikan kehittäminen ja toteuttaminen. Tavoitteena on ylläpitää nykyisentasoiset palvelut asiakkaille ja tuottaa palvelut tehokkaasti, kilpailukykyisesti ja laadukkaasti. Toimialan tehtävät ja tavoitteet on linjattu kaupungin talousarviossa. (Vantaan talousarvio 2013, 107.)

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala on koko kaupungin organisaatiolle taloudellisestikin elintärkeä. Toimiala tuottaa suuria tuloja maanmyynnillä, ja -vuokrauksella sekä maanläjityksellä. Myös kaupungin pysäköinninvalvonta kuuluu toimialan tehtäviin. Toimiakseen ja kehittyäkseen kaupunki ei voi tulla toimeen ilman kaa-voitusta, infrastruktuuria ja koko sitä kaupunkirakennetta, jonka varaan kaupunki ja sen toiminnot rakentuvat. Myös koko kaupungin näkyvät kärkihankkeet Kehärata, Kehä III:n parantaminen ja Kivistön asuinalue ovat maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan vastuulla, kuten myös 2015 järjestettävien asuntomessujen järjestäminen.

Toimialan henkilöstö ja tulosalueet jakautuvat vahvasti asiantuntijaorganisaatioihin ja toisaalta suorittaviin organisaatioihin, kuten esimerkiksi katujen- ja viheralueiden rakentamiseen ja ylläpitotehtäviin keskittyvät yksiköt. Esimiehiä toimialalla on noin 100 henkilöä. Jokaisella esimiehellä on keskimäärin 6,2 alaista johdettavaan (Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan henkilöstökertomus 2012, 8).

Vantaa on Suomen neljänneksi suurin kunta, jossa asuu yli 200 000 ihmistä ja kunnalla työskentelee yli 11 000 henkilöä. Kaupunki jakautuu toimialoihin, joista hallinnolliset ja myös henkilöstöasiat on keskitetty kaupunginjohtajan toimialalle, jossa toimii kaupungin henkilöstökeskus henkilöstöjohtajan alaisuudessa. Henkilöstökeskus tuottaa keskitetysti työntajapalvelut asiantuntija- ja tukipalveluina koko kaupungin johdolle ja toimialoille. Henkilöstökeskus vastaa myös operatiivisista henkilöstöpalveluista, kuten palkanlaskennasta ja henkilöstöjärjestelmien hallinnoinnista. (Vantaan talousarvio 2013, 44.)

Henkilöstökeskus tuottaa kehitystehtävän kannalta oleellisen kaupunkitasoisen henkilöstösuunnitelman ohjeistuksen sekä mallirungon henkilöstösuunnitelman laatimiselle. Henkilöstösuunnittelu on Vantaalla vahvasti sidoksissa kaupungin taloussuunnittelu- ja talousarviotyöhön sekä myös strategian laadintaan. Henkilöstökeskuksessa tehdään jatkuvasti laadukasta työtä henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi. Vantaan kaupungin tiukka taloudellinen tilanne näkyy myös henkilöstösuunnitelman painotuksissa ja kaupunkitasoisen henkilöstösuunnittelun kehityssuunnassa. Talous ja henkilöstömenosuunnittelu on kytketty tiukasti henkilöstösuunnitteluun.

Rakentamalla yhdenmukainen henkilöstösuunnitelman malli kaikille toimialoille saadaan helposti koottua yhdenmukainen koko kaupungin henkilöstösuunnitelma ja linjattua henkilöstösuunnittelua. Toimialat ovat kuitenkin erilaisia ja maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla on selvästi tarvetta kehittää ja räätälöidä kokonaisuudessaan henkilöstösuunnittelua sekä henkilöstösuunnitelman dokumenttia myös oman toimialan tarpeita paremmin vastaavaksi. Toimialan oma kehitystyö ei kuitenkaan voi mutkistaa henkilöstösuunnitelman yhdistämistä koko kaupungin henkilöstösuunnitelmaan. Kehittämistehtävän pohjalta voidaan mahdollisesti tehdä ehdotuksia koko kaupungin henkilöstösuunnittelun kehitystyölle.

2.1 Henkilöstösuunnittelun prosessi

Henkilöstösuunnittelua Vantaan kaupungilla tehdään ajallisesti yhtä aikaa taloussuunnittelun kanssa. Kaupunkitasoinen henkilöstösuunnitteluprosessi on nelivaiheinen (Henkilöstökeskus 2012, 1):

1. Linjataan henkilöstösuunnittelun periaatteet:

Toimialan johtoryhmä käsittelee kaupunkitasoiset henkilöstösuunnitteluohjeet ja linjaa toimialan valmistelun periaatteet. Toimialan johtoryhmä ohjeistaa tulosalueiden johtoryhmät. Tulosalueiden johtoryhmissä päätetään, mitkä tulosityksiköt laativat oman henkilöstösuunnitelman. Tulosalueilla ja suurimmissa tulosityksiköissä keskustellaan, millä henkilöstörakenteella ja osaamisella palvelut parhaiten tuotetaan ottaen huomioon talouden reunaehdot.

2. Kuvataan nykytila:

Toimialan henkilöstöyksikkö lähettää esitetyt taulukot tulosalueille.

3. Laaditaan henkilöstösuunnitelma:

Tulosalueet ja tulosityksiköt laativat henkilöstösuunnitelmat, joissa arvioidaan nyky- ja tavoitetilan pohjalta henkilöstömäärä, -rakenne ja osaamistarve. Tulosityksiköiden suunnitelmista laaditaan tulosalueitasoiset yhteenvedot. Toimialan henkilöstöyksikkö kokoaa tulosalueiden henkilöstösuunnitelmista toimialatasoisen henkilöstösuunnitelman.

4. Hyväksytään henkilöstösuunnitelma:

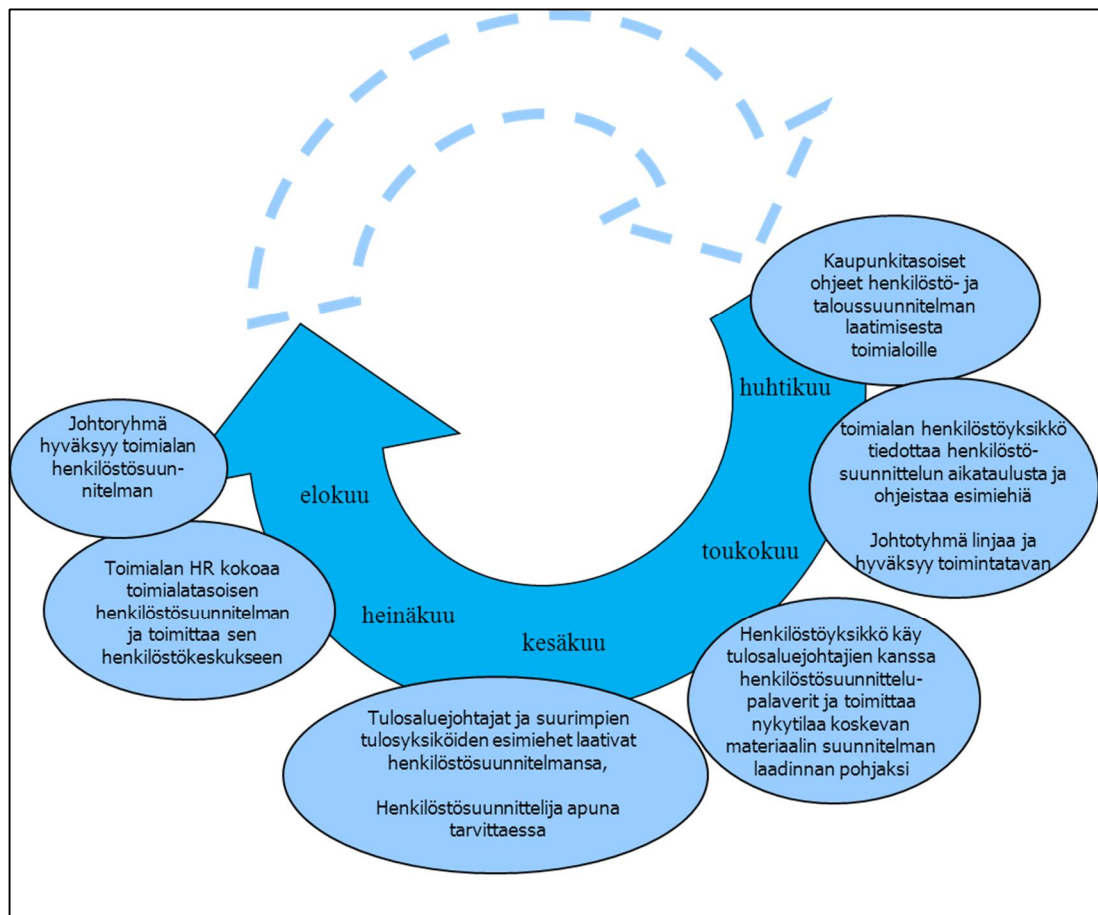
Kaupunkitasoisen henkilöstösuunnitelman hyväksyy kaupungin johtoryhmä. Tulos- ja toimialojen johtoryhmät hyväksyvät henkilöstösuunnitelmat Lautakunnat merkitsevät tiedoksi henkilöstösuunnitelmat.

Aikataulullisesti maaliskuussa kaupungin henkilöstökeskus ohjeistaa toimialoja henkilöstösuunnitelman tekemisessä ja kertoo painotukset ja mahdolliset suunnitelmapohjiin edelliseltä vuodelta tulleet muutokset. Toimialojen henkilöstöyksikkö tulkitsee ohjeet ja ohjeistaa oman toimialansa esimiehet henkilöstösuunnittelun aikataulusta ja toimialatasoisista tavoitteista. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla henkilöstösuunnittelu ja sen koordinointi on henkilöstösuunnittelijan vastuulla. Henkilöstösuunnittelija käy tulosaluejohtajien kanssa keväällä keskustelut henkilöstösuunnitelman laatimisesta ja tukee esimiehiä suunnitelman laatimisessa. Suurimmalla tulosalueella kuntatekniikan keskuksessa myös tulosityksiköiden päälliköiden kanssa käydään yhteispalaveri henkilöstösuunnitelman käynnistämiseksi. Vuoden 2012 kevään keskustelussa kerrottiin myös ensimmäisen kerran tästä tulevasta kehityshankkeesta. Henkilöstöyksikkö hakee henkilöstösuunnittelun pohjaksi esimiehille nykytilaista tietoa muun muassa henkilömäärästä, eläköitymisistä, ikä- ja sukupuolirakenteesta sekä henkilöstön koulutustasosta.

Nykytilatietojen sekä edellisten suunnitelmien pohjalta tulosalueiden johtajat sekä suurimpien tulosityksiköiden esimiehet laativat kaupunkitasoisten ohjeiden ja oman henkilöstöyksikkönsä ohjeistusten pohjalta excel-taulukon määrällisen henkilöstösuunnitelman. Tulosaluejohtajilta tulevien toiveiden ja tarpeiden mukaan yhdessä laaditaan henkilöstösuunnitelman laadulliset osat. Toimialan henkilöstösuunnittelija vastaa yhteistyöstä johtajien kanssa heidän tulosalueidensa henkilöstösuunnitelmien kokoamisessa. Tulosalueiden suunnitelmien pohjalta heinäkuu-elokuun aikana kootaan yhteen toimialan henkilöstösuunnitelma ja tarkennetaan sitä mahdollisesti vielä tulosaluejohtajien ja henkilöstöpäällikön kanssa. Toimialan henkilöstösuunnitelman täytyy olla kaupungin henkilöstökeskuksessa elokuun lopussa. Henkilöstökeskus kokoaa toimialojen henkilöstösuunnitelmista kaupunginhallituksen kokoukseen kaupunkitasoinen henkilöstösuunnitelma. Toimialan henkilöstösuunnitelma esitellään myös kaupunginjohtajan talousneuvottelussa, johtoryhmässä sekä yhteistoimintaryhmässä.

2.2 Miksi henkilöstösuunnittelun kehittäminen on tärkeää?

Tällä hetkellä ongelmana on erityisesti toimialan henkilöstöyksikössä nähty henkilöstösuunnittelun irrallisuus arkipäivän johtamisesta. Toimialalla henkilöstösuunnittelua tehdään kaupunkitasoisen prosessin mukaan laadullisesti ja määrällisesti täysin moitteettomasti. Ongelmana on kuitenkin se mikä näkyy katkoviivalla alla kuvatussa henkilöstösuunnittelun prosessissa (kuvio 1), eli ajanjakso valmiin henkilöstösuunnitelman hyväksymisestä seuraavan aloittamiseen. Henkilöstösuunnitelman laatiminen nähdään strategisena velvollisuutena ja kaikki esimiehet eivät ole kovin motivoituneita ja sitoutuneita henkilöstösuunnitelman laatimiseen. Toimialan henkilöstöyksikön arvioiden ja havaintojen pohjalta henkilöstösuunnitelma tällaisenaan ei palvele arkipäivän henkilöstöjohtamista. Suunnitelma jää irralliseksi raportiksi, joka "unohdetaan" sen jälkeen kun toimialan johtoryhmä on suunnitelman hyväksynyt.



Kuvio 1. Toimialan henkilöstösuunnittelun nykytilan prosessikuvaus

Jo prosessikuvasta mielestäni huomaa sen, miksi henkilöstösuunnittelun kehittäminen on tärkeää. Mitä tapahtuu elokuun ja maaliskuun välillä? Kun henkilöstösuunnitelma on hyväksytetty ensin toimialan omassa johtoryhmässä ja koko kaupungin henkilöstösuunnitelma kaupunginhallituksella, ei sitä karkeasti sanottuna käytetä mihinkään. Tietysti esimiehet tekevät arjen henkilöstösuunnittelua vuoden aikana kukin omalla tyyllään ja omien tarpeidensa mukaan, mutta raamien mukaan laadittua henkilöstösuunnitelmaa ei sellaisenaan juurikaan hyödynnetä. Arjen henkilöstösuunnittelulle toimialalla ei myöskään ole yhteisiä pelisääntöjä. Myös henkilöstösuunnitelman seuraaminen jää ainoastaan henkilöstöyksikön aktiivisuuden varaan.

3 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja mittarit

Tavoitteena on kehittää henkilöstösuunnitelmaa ja henkilöstösuunnittelua toimialalla niin, että henkilöstösuunnitelma nähtäisiin käytettävänä ja helposti lähestyttävänä työkaluna arkipäivän johtamisessa ja henkilöstösuunnittelussa. Pohjana henkilöstösuunnitelman kehittämiselle ovat luonnollisesti kaupungin henkilöstökeskukselta tulevat koko kaupunkia sitovat ohjeet, mutta näiden puitteissa tavoitteena on kehittää toimialan henkilöstösuunnitelmasta toimiva ja käytettävä työväline ja motivoida tätäkin kautta esimiehiä panostamaan pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun.

3.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tällä kehittämishankkeella haetaan vastausta kysymykseen: Miten strategiaan sidotut henkilöstösuunnitelmat saadaan palvelemaan arkipäivän johtamista?

Tutkimuskysymyksiä, joilla tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja ovat:

- Mikä on henkilöstöyksikön roolin merkitys toimialan henkilöstösuunnittelun ja arjen henkilöstöjohtamisen linkittämisessä?
- Miten henkilöstösuunnittelun prosessin tarkentamisella ja kuvaamisella voidaan vaikuttaa henkilöstösuunnittelun kehittämiseen?
- Onko tulosaluejohtajien ja henkilöstöyksikön tahtotila henkilöstösuunnitelman kehittämiseksi samansuuntainen?
- Millainen henkilöstösuunnitelma tulosaluejohtajien mielestä toimisi arkipäivän johtamisen välineenä?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on kyse todellisesta työelämän kehittämishankkeesta. Toimintatutkimus soveltuu loistavasti tämän kehittämishankkeen toteutukseen. Lisäksi Metropolian ammattikorkeakoulu edellyttää ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä käytettävän tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Eskola (1973, 184) on kuvannut toimintatutkimuksen prosessina, jossa:

"liikkeelle lähdetään tilanteen analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista. Sitä seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu. Seuraavaksi suoritetaan nuo toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikutukset. Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli spiraali alkaa toisen kierroksensa."

Metsämuuronen (2006, 226) määrittelee toimintatutkimuksen tilanteeseen sidotuksi, yhteistyötä vaativaksi, osallistavaksi ja itseään tarkkailevaksi, eli toisin sanoen reflektiiviseksi. Toimintatutkimuksella vastataan käytännön ongelmiin ja pyritään kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Yleensä käytännön ongelman ratkaisemisprosessiin osallistuu koko työyhteisö tai organisaatio, joiden kaikkien sitoutuminen muutokseen on tarpeen. Kananen (2009, 9) toteaa toimintatutkimuksen voiman piilevän juuri siinä, että ne henkilöt joita ongelma koskee löytävät ratkaisun ongelmaansa yhdessä ja sitoutuvat pysyvään muutokseen. Pyrkimys pysyvään muutokseen antaa kohdeorganisaatiolla jo lupauksen kehityksestä.

Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö eivät ole toisistaan erillään, vaan paremminkin saman asian eri puolia. Tätä yhteyttä kuvaa Kurt Lewisin paljon lainattu lausahdus: " Mikään ei ole niin käytännöllistä, kuin hyvä teoria". Toimintatutkimuksen idea on, että teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä on reflektiivisyys, jonka avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimus on prosessimaista, jossa toistaan seuraavien syklien avulla toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2010, 215.)

Toimintatutkimus rakentuu ongelman määrittelystä, ratkaisun esittämisestä, ratkaisun kokeilusta sekä arvioinnista eli reflektoinnista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on kyetä määrittelemään tarkasti tutkimuksen ongelman ydin ja työstää sen pohjalta tietoa tuottavat tutkimuskysymykset. Toimintatutkimuksen tutkittavien yhteydessä ei puhuta otannasta, sillä on tärkeämpää löytää tutkimuksen kannalta oikeat vastaajat, kuin valita jokin satunnainen joukko. Tärkeintä tiedonantajien valin-

nassa on, että heidät valitaan niistä ryhmistä joita tutkittava asia koskee, kuten ensisijaiset asianosaiset ja asianosaisten edustajat. (Kananen 2009, 28; 30; 43.)

Kehittämishankkeen nykytila tullaan selvittämään sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivisena aineistonkeruumenetelmänä kehittämishankkeen nykytilaa selvitetessä käytetään teemahaastattelua ja kvantitatiivisena menetelmänä kappaleessa 3.3 esiteltävää kehittämishankkeeseen rakennettua arviointiasteikkoa.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää koemaisiksi tai kontrolloida. Kvalitatiivinen tutkimus on sopiva metodi myös silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista joita ei voida kokeellisesti tutkia. (Metsämuuronen 2006, 212.)

Laadullinen tutkimus on kiinnostunut ihmisten kokemuksista ja siitä miten he hahmottavat reaali maailmansa. Tutkija itse on tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen väline ja tutkijan kautta reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä on kontakti ja tutkimusta tehdään oikeassa kontekstissaan. (Kananen 2009, 19.) Tämä on myös haaste tutkimuksen reliabiliteetin kannalta, sillä tutkijana olen keskeisessä roolissa aineistonkerääjänä ja analysoijana.

Laadulliseksi menetelmäksi valitsemani teemahaastattelu on Suomessa käytetyin aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelu perustuu siihen, että se etenee tiettyjen, keskeisten teemojen varassa. Teemojen seuraaminen määriteltyjen kysymysten sijaan vapauttaa haastattelua ja antaa tutkittavien ajatusten tulla esiin. Teemahaastattelu on lähempänä syvähaastattelua kuin strukturoitua haastattelua, puolistrukturoidun haastattelumenetelmästä tekee se, että aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastatelluille samoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Nykytilan kvalitatiivista analyysiä tulee todennäköisesti viitoittamaan induktiivinen päätelytapa, mikä tarkoittaa etenemistä yksittäisestä yleiseen - eli tapausten avulla pyritään yleistykseen. Induktiivisessa päättelyssä kerättyjen havaintojen pohjalta tehdään yleistyksiä ja laaditaan teorioita. Induktiivisesta päättelystä käytetään usein myös nimeä aineistolähtöinen analyysi. (Kananen 2009, 21.) Tässä kehittämishankkeessa aineisto on määrällisesti suppea, joten on loogista pyrkiä löytämään yksittäisten tapausten perusteella teoriaa tukevia yleislaatusempia päätelmiä.

Alasuutari (2001, 84) toteaa, että laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi voi olla haastavaa lähteä tutkimaan asiaa tietyn ennalta määrätyn viitekehyksen ja metodin pohjalta, jonka tarkoituksena on tuottaa vain tietynlaisia havaintoja ja tarkastella niitä vain tietystä, rajatusta näkökulmasta. Juuri tästä syystä on laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista kerätä aineisto, joka mahdollistaa monenlaisen tarkastelun eri näkökulmista. Näkökulmaa on voitava vaihtaa vapaasti, ettei aineisto koostuisi vain yhden metodologisen linssin läpi tehdyistä havainnoista.

Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytetään myös mittarina toimivaa arviointias- teikkoa (liite 2.) Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytetään nykytila-analyysissä teemahaastattelua sekä koko toimintatutkimuksen ajan tutkijan havaintoja prosessista. Tutkimusmenetelmien käyttöä kehittämishankkeessa on kuvattu tarkemmin kehittämishankkeen käytännön toteutusta käsittelevässä kappaleessa 5.

3.3 Mittarit

Henkilöstösuunnittelun prosessia ja sen toimivuutta ei mitata tällä hetkellä. Prosessin tarkoituksena on ainoastaan tuottaa määrällisesti ja laadullisesti tarvittava henkilöstösuunnitelma. Tässä kehitystehtävässä olen erityisen kiinnostunut siitä, että millä tähän näkyvään henkilöstösuunnittelun prosessiin voitaisiin tuoda sellaista lisäarvoa, että se kantaisi arjen johtamisessa myös tällä hetkellä prosessista puuttuvan ajanjakson (kuvi- o 1). Mittarilla tässä työssä tarkoitetaan tapaa, jolla toivottua muutosta pystytään toden- tamaan kvantitatiivisin menetelmin.

Henkilöstösuunnittelun mittaamiseen ei ole kehitetty myöskään kaupunkitasolla omaa mittaristoa. Henkilöstösuunnitelman laatimista seurataan määrällisin ja laadullisin ta- voittein, eli henkilöstösuunnittelulle on olemassa standardit ja suunnittelupohjat, joiden mukaisesti henkilöstösuunnitelmaa laaditaan. Näiden pohjalta henkilöstösuunnitelman laatimista pystytään arvioimaan, mutta ei voida puhua todellisista mittareista ja mittaa- misesta. Henkilöstösuunnitelmien toteutumista seurataan raportoinnilla (toteutuneet henkilöstömäärät, koulutuksiin käytetyt päivät, poissaolot, rekrytoinnit, eläköitymiset ym.), mutta myöskään tässä ei ole kysymys varsinaisesta henkilöstösuunnitelman mit- taamisesta.

On haasteellista keksiä luotettavaa mittaria sille, että henkilöstösuunnitelmasta on mahdollisesti saatu kehitettyä toimiva ja arjessa käytössä oleva johtamisen työkalu. Mittariksi tässä kehityshankkeessa on valittu arviointiasteikko (liite 2), joka sisältää henkilöstösuunnitelman laadintaan, käytettävyyteen ja seuraamiseen liittyviä väittämiä. Kysely toteutettiin ennen kehityshankkeen alkua (loppuvuosi 2012) ja kehityshankkeen jälkeen reflektointimittauksena (syyskuu 2013). Arviointiasteikon kysymykset olen laatinut yhteistyössä toimialan henkilöstöpäällikkö Sari Saarisen kanssa. Kysymyksiä on kuusi kappaletta ja ne mukailevat tutkimusmenetelmänä käytetyn teemahaastattelun teemoja. Arviointiasteikolla pyydetään tutkimuksen kohdejoukkoa arvioimaan asteikolla 1-5 (1 on asteikolla heikoin ja 5 korkein):

- henkilöstösuunnittelun laadintaprosessia toimialalla
- henkilöstösuunnitelmasta saatavaa hyötyä arkipäivän johtamisessa
- henkilöstösuunnittelun hyödynnettävyyttä koulutusten suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä
- henkilöstösuunnittelun hyödynnettävyyttä rekrytoinneissa
- henkilöstösuunnittelun hyödynnettävyyttä henkilöstödatan seurannassa (mm. henkilöstömäärä, eläköitymiset, vaihtuvuus ym.)
- henkilöstösuunnittelun vaikuttavuutta

Kehitystehtävän jälkeen samalla arviointiasteikolla voidaan todeta, onko muutosta vastausten keskiarvossa tapahtunut ja miten kohdejoukon vastaukset jakautuvat. Opinnäytetyön sykli on kuitenkin sen verran lyhyt henkilöstösuunnittelun vuosisyklin rinnalla, että varsinaiset tulokset näkyvät varmasti vasta myöhemmässä vaiheessa. Opinnäytetyön aikataulun mukaisesti syksyllä 2013 kokemukset ja arviot muutoksesta ovat oletettavasti vasta varovaisia arvioita kehityshankkeen hyödyllisyydestä.

Vuosittaisten henkilöstösuunnitelmien pohjalta on havaittu, että nyt toimialalla suunnittelut henkilöstömäärät ovat aina toteutuneita henkilöstömääriä suuremmat. Mittarina voitaisiin käyttää myös tätä suunnittelun ja toteutuneen henkilöstömäärän eron muutosta, ellei mittari olisi ajallisesti mahdoton toteuttaa opinnäytetyön aikataulun puitteissa. Mitattaisiin siis, että muuttuuko ero pienemmäksi, jos henkilöstösuunnitelman laadintaan paneuduttaisiin tarkemmin ja todella mietittäisiin tarpeita ja rekrytointeja yksityiskohtaisemmin. Tämä mittari on kuitenkin mielestäni mielenkiintoinen ja aion työtehtävissäni myöhemmin seurata suunniteltujen ja toteutuneiden henkilömäärien erojen muutosta. Toimivan henkilöstösuunnittelun pitäisi pystyä vastaamaan myös paremmin

rekrytoinnin ja osaamistarpeiden haasteisiin. Mutta myös nämä seikat ovat opinnäytetyön syklin vuoksi sellaisia mittareita, joita ei tässä työssä voida hyödyntää.

4 Henkilöstösuunnittelu osana henkilöstöjohtamista ja strategiaa

Kehitystehtävän tarkoituksena on löytää vastaus kysymykseen, miten strategiaan sidottu suunnitelmat, tässä tapauksessa henkilöstösuunnitelma, saadaan palvelemaan arjen henkilöstöjohtamista ja miten henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaamisella voidaan vaikuttaa henkilöstösuunnittelun kehittämiseen. Odotan kehityshankkeen antavan vastauksia myös siihen, että mikä on henkilöstösuunnittelusta vastaavien esimiesten näkökulmasta henkilöstöasiantuntijoiden rooli ja vuorovaikutuksen merkitys henkilöstösuunnittelun ja arjen henkilöstöjohtamisen linkittämisessä.

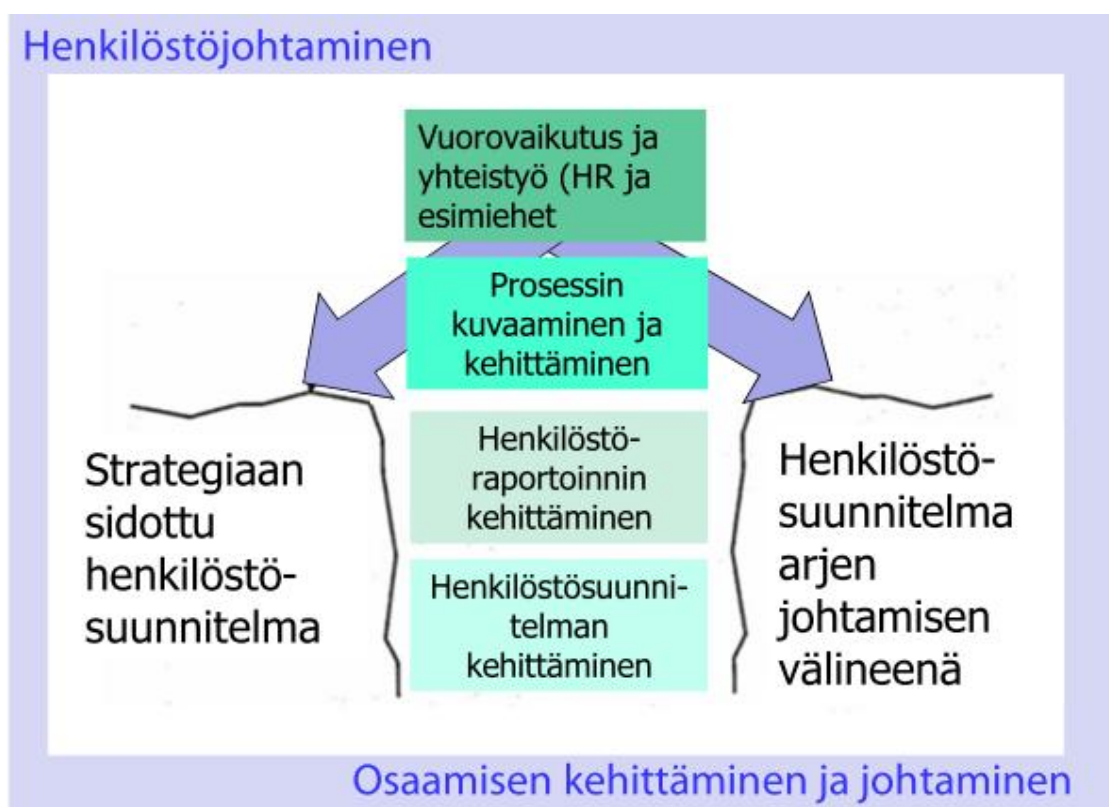
Jos henkilöstösuunnittelu halutaan nähdä johtamista tukevana toimintona, ei sitä voida mielestäni tarkastella yksittäisenä tekijänä vaan osana strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Rajanveto sen välille mikä on henkilöstösuunnittelua ja mikä henkilöstöjohtamista voi olla haastavaa. Ja tarkka rajanveto on tuskin edes tarpeen. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan jatkuvasti myös enemmän osaamisen pohjalta. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on sekä osaamisen johtaminen, työhön liittyvän osaamisen kehittäminen että työyhteisön uudistumiskyvyn lisääminen (Kuntatyönantajat 2012 b, 6). Koko henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja erityisesti osaamisen johtaminen kuuluvat osaksi henkilöstösuunnittelua.

Henkilöstösuunnittelun tehtävä on tukea organisaation strategista henkilöstöjohtamista. Tiina Koivuniemi (2004, 168) on väitöskirjassaan ”Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla” päättänyt asiantuntijaraadin näkemysten perusteella siihen, että kuntasektorilla esimiestyönkehittämisessä tulisi painopisteen olla henkilöstöjohtamisen taitojen kehittämisessä sekä visio- ja strategiatyön hallinnassa. Myös Ulferts, & Witz & Peterson (2009, 1) toteavat olennaisena osana henkilöstösuunnittelun prosessiin kuuluvan henkilöstöstrategian linkittämisen yrityksen strategiaan.

Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari (2006, 10-11) ovat todenneet, että strategisten suunnitelmien ja käytännön työn välillä on usein kuilu. Heidän teoriaansa pureudutaan tarkemmin luvussa 4.4. Tässä kehitystehtävässä mie-

lestäni on kyse juuri tuon kuilun kuromisesta umpeen, eli sillan rakentamisesta strategisten suunnitelmien ja käytännön henkilöstötyön välille. Konkreettiseksi sillanrakentajiksi strategiaan sidotun henkilöstösuunnitelman ja arjen henkilöstöjohtamisen välille olen päätenyt teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 2) esitettyihin toimintoihin, joihin syvennyttään seuraavissa kappaleissa:

- vuorovaikutuksen parantaminen ja yhteistyön tiivistäminen johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden välillä
- henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaaminen ja kehittäminen
- henkilöstöraportoinnin kehittäminen osaksi henkilöstösuunnittelun prosessia ja seuranta
- henkilöstösuunnitelman dokumentoinnin kehittäminen



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys mukaillen Strategian toteuttamisen kuilua (Mantere ym. 2006, 11)

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen viitekehys toimii tämän kehityshankkeen sateenvarjona, sillä toimiva henkilöstösuunnittelu keskeisenä elementtinä vaikuttaa oleellisesti henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden toimivuuteen. Ulferts ym. (2009, 1) tiivistävät, että strategisella henkilöstöjohtamisella vastataan tiivistetysti kysymyksiin ”Mihin olemme menossa?” ja ”Miten pääsemme sinne olosuhteet huomioon ottaen?”. Nämä kysymykset määrittävät koko henkilöstöjohtamisen ja siten myös henkilöstösuunnittelun lähtökohdan ja vaativat tietoa strategisista valinnasta ja visiosta. Vantaan kaupungin visio lataa paljon panoksia henkilöstöjohtamisen tehtäväkentälle:

Vakavarainen Vantaa on kansainvälinen kestävä kasvun keskus, jossa kaupunkia ja palvelujen laatua kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa. Vantaa on asukkaille turvallinen kotikaupunki, yrityksille Suomen paras kumppani ja työntekijöille maan parhaiten johdettu kaupunki. (Vantaan kaupunki, taloussuunnittelu, 2013, 7)

Sädevirta (1994, 291) kiteyttää, että henkilöstöjohtamisella pyritään saamaan organisaation palvelukseen tarvittavia henkilöitä, pitämään työntekijät organisaation palveluksessa (motivointi, kannustaminen), palkitsemaan hyvistä suorituksista ja myös kehittämään henkilöstöä ja tukemaan työkykyä. Kauhanen (2004, 14) lisää henkilöstöjohtamisen palettiin myös velvollisuuden varmistaa tarvittava henkilöstön ja organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Toimivalla henkilöstösuunnittelulla vaikutetaan osaltaan kaikkiin Sädevirran ja Kauhasen yllämainittuihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin sekä henkilöstövoimavarojen että henkilöstön kehittämisen johtamisen keinoin. Viittaan tällä henkilöstösuunnittelun yhteydessä paljon käytettyyn fraasiin henkilöstösuunnittelun merkityksestä; henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että oikeat ihmiset tekevät oikeita tehtäviä, oikeaan aikaan ja oikealla palkalla (Kauhanen 2004, 33).

Vaikka kapeasti katsottuna henkilöstöjohtaminen voidaan sijoittaa henkilöstöhallinnon ammattilaisten työkenttään, näen henkilöstöjohtamisen yhtä lailla osana jokaisen toimialan johtajan ja esimiehen työsrakaa. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävä on toimia johdon ja esimiesten työparina ja sisäisenä konsulttina. Myös Moisalo (2010, 9) toteaa jo kirjansa ”Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista” johdannossa, että henkilöstöasiantuntijat ja esimiehet muodostavat kiinteän työparin ja trendit viittaavat siihen että yhteistyö syvenee ja laajenee edelleen lähitulevaisuudessa.

Vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa kysyttiin suurilta yrityksiltä ja julkisen sektorin organisaatioilta keskeisimpiä henkilötöön painopisteitä. Tärkeimmiksi painopistealueiksi tutkimuksen pohjalta nostettiin johdon ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen johtaminen, strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien kehittäminen, henkilöstöprosessien kehittäminen sekä muutoshankkeiden tukeminen. (Valtiovarainministeriö 2005, 20.) Vaikka tutkimus on jo vanha, ovat haasteet mielestäni edelleen samat.

Henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut muutosta tiukasti valvotusta, byrokraattisesta toiminnasta enemmän kohti joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Jos ennen keskeisiä henkilöstöjohtamisen oppaita ovat olleet työehtosopimukset, henkilöstöpolitiikat sekä käsi- ja lakikirjat, niin nykyisin tärkeämpään rooliin ovat nousseet strategiat, standardit ja suunnitelmat. Henkilöstöjohtamista tehdään lähitulevaisuudessa yhä enemmän työntekijöiden ja yksilöllisyyden ehdoilla. (Moisalo, 2010, 20-21)

Kuntaorganisaatiota pidetään perinteisesti byrokraattisena instituutiona ja uskonkin, että muutosvauhti on yksityistä sektoria hitaampaa. Henkilöstösuunnittelun kehittämistä arkipäivän henkilöstöjohtamista palvelevaksi työkaluksi hankaloittaa varmasti tiukasti toimintaan juurtuneet lakien sekä byrokratian sanelemat reunaehdot. Koivuniemi (2004, 202) toteaa väitöskirjassaan, että vaikka byrokraattista toimintakulttuuria ei voida julkishallinnossa sivuuttaa kehittämisohjelmia ja toimintamalleja luotaessa, byrokraattisuus ei kuitenkaan ole este tai edes hidaste organisaatioiden kehittämistoiminnalle. Koivuniemi väittää myös, että toimintaympäristöä ja byrokraattisuutta saatetaan käyttää myös tekosyynä aktiivisen kehittämistyön karttamiseksi. Olen osittain samaa mieltä Koivuniemen kanssa. En usko niinkään, että byrokraattisuutta käytetään tekosyynä kehittämishaluttomuudelle. Ennemmin uskon jo osittain vanhentuneiden käsitysten istuvan organisaatioissa niin tiukassa, että halukkuutta kehitystyöhön ei ole, koska aikaisemmat kokemukset ovat luoneet kuvan innovatiivisten ja oivaltavien ratkaisujen kariutumisesta byrokratian hampaisiin.

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on jo 1980-luvulta hiljalleen ja 1990-luvulla kiihtyvällä tahdilla jatkuvan kansainvälistymisen myötä muuntautunut yhtenäisestä henkilöstöhallinnosta työsuhteen johtamiseen, josta käytetään myös nimitystä henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kansainvälisesti Human Resource Management (HRM). Henkilöstövoimavarojen johtamisen rinnalla on henkilöstön kehittämisen johtaminen, Human Resource Development (HRD). Nämä ovat henkilöstöjohtamisen keskeistä käsitteistöä ja muodostavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden. (Moisalo 2010, 18.) Taulukossa

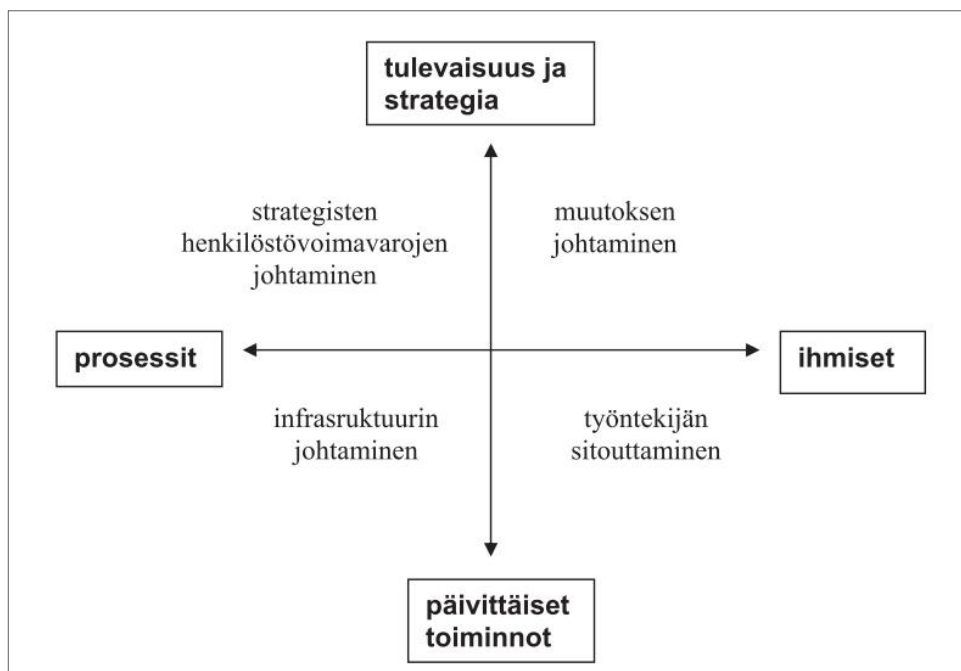
1 Moisalo on mielestäni oivallisesti kiteyttänyt henkilöstöhallinnon ja nykyaikaisemman henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden erot, jotka viestivät samalla henkilöstöjohtamisen muutoksen suunnasta. Muutokset henkilöstöhallinnon kentässä tukevat myös tämän kehittämishankkeen tarpeellisuutta. Henkilöstösuunnittelun on myös muututtava kohti HRM ja HRD maailmaa ja toimittava joustavana, ketterästi mukautuvana ja vuorovai-
kutteisesti rakentuvana kokonaisuutena jäykän ja tiukasti ohjeistetun dokumentin si-
jaan.

Taulukko 1. Henkilöstöhallinnon sekä HRM:n ja HRD:n keskeisimpiä eroja (Moisalo 2010, 19)

Aihe tai uskomus	Henkilöstöhallinto	HRM ja HRD
Sopimus	Kirjoitettujen tarkka määrä- muoto	Sopimuksen tulkinta
Säännöt	Tarkka tulkinta	Ymmärtäminen
Johtamisen ohjeet	Kirjoitettu	Liiketoiminnan tarpeet
Päätösten nopeus	Hidas	Nopea
Kommunikointi	Välillinen	Suora
Standardisointi	Korkea	Matala
Palkkaus	Työn arviointi	Suorituksen arviointi
Konfliktien käsittely	Tapauskohtaista puuttumista	Työilmapiiri ja ennakoivaa
Valmennus	Kurssit ja tutkinnot	Oppimisen kokonaisuus
Hierarkia-asteita	Monia	Harvoja

Kuntatyönantajat (2012a) näkee kuntasektorilla henkilöstöjohtamisen keskeisimpänä haasteena tällä hetkellä muutosjohtamisen. Tähän liittyy muutostarpeen ennakointi ja määrittely, henkilöstön motivointi ja sitouttaminen jatkuvaan muutokseen, osaamisen kehittäminen ja pysyvän muutosvalmiuden luominen. Kaiken tämän keskellä työhyvin-
voinnista huolehtiminen nousee arvokkaaksi. Myös Koivuniemi (2004, 43) kiteyttää
väitöskirjassaan tulevaisuuden selviytyjiksi kuntasektorilla ne kunnat, jotka onnistuvat
reagoimaan nopeasti muutostarpeisiin ja johtamaan henkilöstövoimavarojaan suunni-
telmallisesti.

Edellä mainitut teoriat kokoaa yhteen loistavasti Ulrichin kehittänyt malli henkilöstö-
johtamisen ulottuvuuksista ja rooleista (kuvio 3.) Ulrich näkee neljänä henkilöstöjohta-
misen avaintehtävänä strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen, muutosten joh-
tamisen, henkilöstön sitouttamisen sekä organisaation rakenteen johtamisen. Henkilös-
töjohtamisen on yletyttävä operatiivisesta päivittäisjohtamista pitkäjänteiseen strategi-
seen johtamiseen. On myös hallittava henkilöstöjohtamisen prosessit ja johdettava
ihmisiä. (Ulrich 1996, 24-25.)



Kuvio 3. Ulrichin malli henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista ja rooleista

4.2 Henkilöstöjohtamista vahvistava henkilöstösuunnittelu

Yrityksen henkilöstösuunnitelmalla tarkoitetaan osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuutta, jossa on ennakoitu lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on auttaa varmistamaan, että yrityksen toimintaan on käytettävissä riittävästi työvoimaa ja osaamista. Henkilöstösuunnitelma huomioi ennakoitavat muutokset ja niiden aiheuttamat toimenpiteet. Henkilöstösuunnitelmaan kirjataan esimerkiksi osaamisen ja työpanoksen lisäämistarpeet tai vastaavasti mahdolliset vähennykset. Suunnitelmassa määritetään myös osaamisen kehittämistoimenpiteitä sekä arvioidaan esimerkiksi henkilöstönhankinnasta, palkoista ja kehittämisestä aiheutuvia kustannuksia. (Viitala 2007, 70; 72.)

Henkilöstösuunnitelmien laatiminen osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta on työnantajalle pakollinen lain säätelemä velvoite, mutta myös järkevää henkilöstöpolitiikkaa. Useat eri lait määrittelevät suunnitelmien laatimisvelvoitteet ja sisällölliset vaatimukset. Kaiken kaikkiaan työnantajan pakollisesti laadittavia suunnitelmia ovat henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet, tasa-arvosuunnitelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, päihdeohjelma, työsuojelun toimintaohjelma ja sähköpostiohjesääntö. (Skurnik-Järvinen, 2010). Näistä suunnitelmista henkilöstösuunnitelma sisältäen koulu-

tustavoitteet ja tasa-arvosuunnitelman ovat tämän kehittämishankkeen kannalta keskeisiä. Vantaan kaupungilla laaditaan kaupunkitasoisesti ja osittain toimialatasoisesti myös muut laissa säädetyt suunnitelmat.

Henkilöstösuunnitelman ja koulutussuunnitelman laatimisvelvoitteesta säädetään yhteistoimintalaissa (2007, 4. luku 16 §). Yhteistoimintalain mukaisesti yhteistoimintalain soveltamisen piiriin kuuluvissa yrityksissä (vähintään 20 työntekijän yrityksissä) on vuosittain laadittava henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita käsitellään yhteistoimintalain määräysten mukaisesti yhdessä henkilöstön kanssa. Tasa-arvosuunnitelma on tietyin rajoituksin vuosittain laadittava vähintään 30 työntekijän yrityksissä. Tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on edistää sukupuolten tasa-arvoa ja se voidaankin laatia myös yleisempänä yhdenvertaisuussuunnitelmana. Tasa-arvosuunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstösuunnitelmaan. (Skurnik-Järvinen, 2010.) Vantaan kaupungilla toimitaan näin, eli tasa-arvosuunnitelma on osa henkilöstösuunnitelmaa.

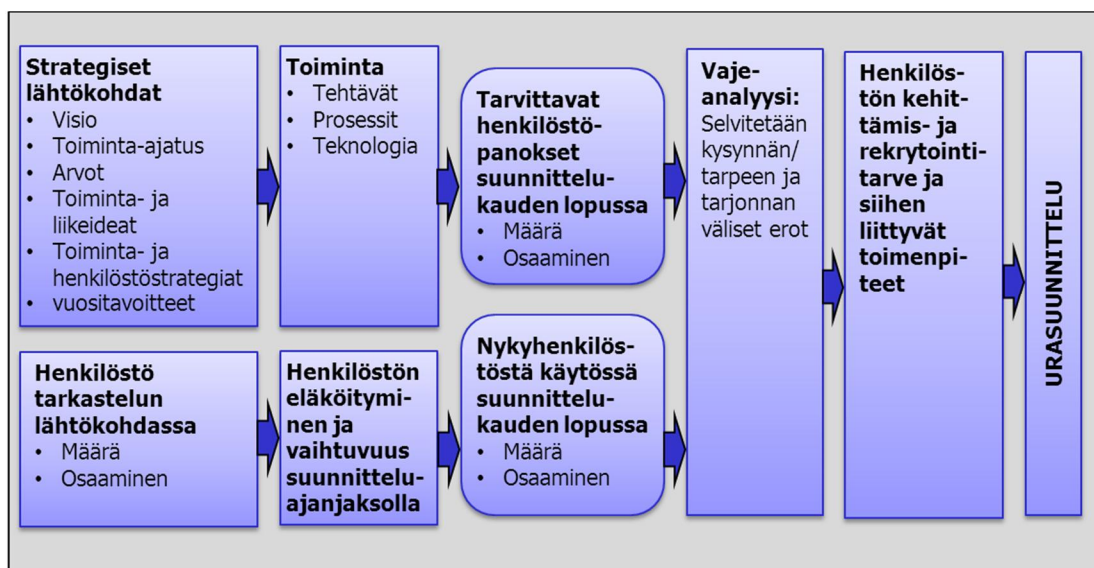
Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu määrittelee organisaation henkilöstötarpeet määrällisesti ja laadullisesti. Budjetin ja ennusteiden pohjalta henkilöstön kokonaismäärän arviointi lähitulevaisuudessa ei ole haaste organisaatioissa. Suurin haaste henkilöstösuunnittelussa on henkilöstön eläköitymisen, muun vaihtuvuuden ja poissaolojen arviointi. Henkilöstösuunnittelun avulla pitäisi kyetä luomaan myös toimiva ja tehokas organisaatio. Henkilöstön tehokkuus on vahvasti sidoksissa siihen, että oikeat ihmiset tekevät oikeita tehtäviä, oikeaan aikaan ja oikealla palkalla. (Kauhanen 2004, 33.)

Vaikka henkilöstösuunnitelman vähimmäissisältö on säädetty laissa, määräytyy sen tarkka muoto organisaation tarpeiden mukaan. Helsingin seudun kauppakamarin lakimies Hanna Skurnik-Järvisen (2010) mielestä henkilöstösuunnittelu kannattaakin nähdä aitona välineenä paremman henkilöstöpolitiikan toteuttamiseksi, eikä pelkästään lakisääteisten vähimmäisvelvoitteiden täyttämisenä. On tärkeää laatia suunnitelmat riittävän konkreettisina ja tavoitteellisina, jotta niillä on todellista arvoa henkilöstöjohtamisessa. Laajuus ei saisi olla suunnitelmien itsetarkoitus, vaan pikemminkin kannattaa keskittyä muutamiin selkeisiin tavoitteisiin, sen sijaan, että henkilöstösuunnitelmassa esitellään suuri määrä epämääräiseksi jääviä asioita.

Viitalan mukaan henkilöstösuunnitelman pohjatietoina tulisi käyttää nykyistä henkilöstöä koskevaa tietoa, kuten henkilöstön määrää sekä eläkkeellesiirtymisten ja muun poistuman arviointia. Keskeistä on kuitenkin henkilöstön laatua koskevien tekijöiden huomioiminen, kuten henkilöstön osaamisen, esimerkiksi koulutuksen ja kielitaidon ja sen kehittämistarpeiden arviointi. Myös henkilöstön urasuunnittelu voidaan huomioida henkilöstösuunnitelmassa. Henkilöstön nykytietojen lisäksi tärkeää on hyödyntää yrityksen työtehtäviä koskevia tietoja, kuten tehtävien sijoittumista organisaation sisällä, tehtäväkuvauksia sekä arvioida mahdollisuutta hankkia palvelu yrityksen ulkopuolelta. Yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavat tiedot kuten esimerkiksi mielipidekyselyt ja työhyvinvointitutkimukset ovat myös tärkeää aineistoa henkilöstösuunnitelmalle. Tuleva kehityksen arvioiminen on myös Viitalan mukaan oleellista henkilöstösuunnitelmassa samoin kuin yrityksen strategiaa ja sen henkilöstöön kohdistuvien vaikutusten tarkastelu sekä työmarkkinoilta saatavan työvoiman arviointi. (Viitala 2007, 70; 72.)

Kun pyritään siihen, että organisaation henkilöstösuunnittelu vastaa sekä sen nykyisiä että tulevaisuudessa vaadittavia osaamistarpeita, tulisi henkilöstösuunnittelun perspektiivi olla kolmesta viiteen vuoteen. Henkilöstösuunnittelussa keskeisiä huomioon otettavia tekijöitä ovat organisaation muutosvalmiuden säilyttäminen ja muutoksiin valmistautuminen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 27.) Vantaan kaupungilla henkilöstösuunnittelun aikajänne on sidottu strategiakauteen. Vantaan kaupungilla uudistettiin 2013 kaupungin strategiatyön malli ja strategia laaditaan valtuustokauden mittaiseksi. Samassa yhteydessä tarkistetaan kaupungin arvot ja visio. (Vantaan kaupunki, talous-suunnittelu 2013, 4)

Valtionvarainministeriön (2005) julkaisussa todetaan, että tieto- ja asiantuntijaorganisaatioissa organisaation tulokset syntyvät henkilöstön osaamisen ja tietotyön tuloksina. Julkaisussa arvioidaan, että henkilöstön arvoa ei kuitenkaan huomioida johtamisessa ja päätöksenteossa, vaan useimmiten ratkaisut tehdään taloudellisten tai muiden tekijöiden pohjalta. Useat tutkimukset osoittavat, että vaikka johdolla ja henkilöstöasiantuntijoilla on runsaasti käytettävissä olevaa tietoa henkilöstöstä ja sen tilasta (esim. henkilöstösuunnitelmat, henkilöstötilinpäätökset, raportointi), ei tätä tietoa kuitenkaan hyödynnetä organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa. Sama ongelma nähdään myös Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalle.



Kuvio 4. Henkilöstösuunnittelun peruskehikko (Valtiovarainministeriö 2005)

Henkilöstösuunnitelman painopisteisiin vaikuttavat organisaation erilaiset tehtävät, tulevaisuudennäkymät ja muutospaineet. Henkilöstösuunnittelussa on huomioitava myös nykyinen osaamis- ja henkilöstörakenne. Organisaation on tiedettävä, mikä on sen perustehtävä nyt ja etenkin tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation toiminnan tulee olla strategisesti perusteltua. Kuviossa 4 on esitetty periaate yksittäisen organisaation henkilöstösuunnitelmasta sekä ydintehtävät, jonka pohjalta henkilöstösuunnitelma tulisi kapeimmillaan laatia. (Valtiovarainministeriö, 2005, 36.)

Samanlaiseen henkilöstösuunnittelun prosessiin ovat päätyneet myös Ulferts ym. (2009, 1) kuvatessaan henkilöstösuunnittelun vaiheet hieman valtiovarainministeriön peruskehikkoa yksinkertaistaen. He jakavat henkilöstösuunnittelun prosessin henkilöstön nykyisen osaamiskapasiteetin arviointiin, tarvittavien henkilöstöresurssien ennustamiseen ja vajeanalyysiin. Valtiovarainministeriön peruskehikosta poiketen Ulferts ym. päättävät prosessin osaamis- ja urasuunnittelun sijasta yrityksen strategiaa tukevan henkilöstöstrategian kehittämiseen. En näe ristiriitaa teorioiden kesken, sillä mielestäni molemmat prosessin osat ovat välttämättömiä. Organisaation henkilöstösuunnittelulla tulee löytää esimerkiksi vajeanalyysin avulla ne keinot, joilla nykytilan ja vision välinen kuilu kurotaan kiinni määrällisin ja laadullisin henkilöstöresurssein. Toisaalta yhtä vahvasti henkilöstöstrategian ja osaamisen kehittämisen suunnitelman on tuettava koko organisaation strategiaa ja visiota.

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana olevien olosuhteiden ja toimintaympäristön huomioiminen vaatii strategisen tarkastelun lisäksi eri skenaarioiden pohtimista. Vaihtoehtoisten skenaarioiden analysointi erottaa henkilöstöjohtamisen operatiivisesta suunnittelusta ja antaa johdolle mahdollisuuksia hyödyntää parhaiten soveltuvia vaihtoehtoisia henkilöstöstrategioita yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ulferts ym. 2009, 1-2). Myös Lankinen ym. (2004, 27) toteavat, että eräs organisaatioissa käytetty pitkän aikavälin suunnittelutekniikka on juuri skenaariosuunnittelu, jossa pyritään varautumaan vaihtoehtoihin tulevaisuuden visioihin. Samoin Katri Eerikäinen pro gradu työssään ”Ennakoiva henkilöstösuunnittelu onnistuneen rekrytoinnin tukena kunta-alalla” (2009, 20) toteaa, että jonkinasteinen skenaariosuunnittelu on tarpeen kaiken kokoisissa organisaatioissa. Yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutokset vaikuttavat myös organisaatioiden toimintaan. Ainoa mikä on varmaa, on muutos. Tästä syystä eri skenaarioiden suunnittelu mahdollistaa muutostilanteesta selviytymisen vaihtoehtoiseen toimintamalliin siirtymällä.

Vaje- tai kuiluanalyysillä (Ulferts ym. 2010 ovat käyttäneet artikkelissaan termiä gap analysis) kartoitetaan niitä tekijöitä joilla nykytilan ja tulevaisuuden tahtotilan välinen kuilu saadaan kurottua umpeen. Kuiluanalyysissä otetaan kantaa tarvittavaan henkilöstömäärään, rakenteeseen ja osaamiseen. Henkilöstösuunnitteluun konkreettisesti liittyvien tekijöiden lisäksi on syytä arvioida muitakin henkilöstöjohtamisen toimintoja, jotta voidaan tunnistaa ne käytännöt, joita on syytä parantaa ja mitä täysin uusia henkilöstöjohtamisen funktioita tarvitaan tulevaisuuden vision saavuttamiseksi. (Ulferts ym. 2009, 2). Mielestäni kuiluanalyysi yhdistettynä skenaariomalleihin toimii hyvin strategisen henkilöstösuunnittelun pohjatyönä, jonka tarkoitus on löytää keinot vision saavuttamiseksi. Toimintaympäristöanalyysi sekä skenaariotyöskentely ovat mielestäni myös työkaluja, jotka tuovat henkilöstösuunnittelulle lisäarvoa ja eri skenaarioihin perustuva etukäteissuunnittelu auttaa johtajia löytämään henkilöstösuunnittelusta ratkaisuja muuttuviin tilanteisiin. Näin henkilöstösuunnittelu voi tukea paremmin ja tarjota vastauksia myös arkipäivän johtamiseen. Näkisin tärkeänä myös sen, että skenaariotyöskentelyä ja toimintaympäristöanalyysiä tehtäisiin vuorovaikutteisesti yhteistyössä tulosaluejohtajien, toimialan johdon sekä henkilöstö - ja strategia-asiantuntijoiden kesken.

4.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Henkilöstöjohtamisen lisäksi myös osaamisen kehittäminen ja johtaminen linkittyy kehittämishankkeen teoriaan. Osaamisen johtamisen näkökulma henkilöstösuunnittelus-

sa on jatkuvasti kasvattanut merkitystään myös Vantaan kaupungin henkilöstösuunnittelun keskeisissä tavoitteissa. Osaamisen kehittämisellä ja johtamisella on siis vahvasti ohjaava vaikutus henkilöstösuunnittelussa.

Organisaation strateginen kyvykkyys ja tätä kautta hankittu kilpailuetu ovat niitä tekijöitä, jolla yritys voi pitkällä tähtäimellä menestyä. Hankittu kilpailuetu perustuu useimmiten henkilöstön erinomaisten taitojen, syvän osaamisen ja monipuolisen kokemuksen varaan. Organisaation hyvien tulosten takana on useimmiten ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö, joka osaa toimia itsenäisesti, tehokkaasti, palvella asiakkaita hyvin ja kykenee reagoimaan muutoksiin toimivalla tavalla. Muutoksista on tullut yritysmaailmassa arkipäivää, joten menestyvä organisaatio osaa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä nopeasti, aktiivisesti ja uutta etsien. Näissä tilanteissa koko organisaation ja henkilöstön kyvykkyudet, osaaminen ja oppiminen ratkaisevat. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 36-37.)

Osaamisen kehittämisen merkitys on kasvussa, sillä jo 2005 elinkeinoelämän keskusliitto ennakoi vuodelle 2015 tehdyissä koulutus- ja työvoimapoliittisissa linjauksissa työelämän ja työtehtävien sisällön muutosten nopeutuvan ja aiemmin hankitun ammattitaidon vanhenevan entistä nopeammin (Hätönen 2011, 6). Kuntatyönantajien (s.19) esitetty näkemys muutoksesta henkilöstöjohtamisen keskeisempänä haasteena tukee elinkeinoelämän keskusliiton ennustusta. Tätä teoriaa tukee myös Tiina Koivusalon (2004, 168) väitöskirjassaan esittämä näkemys, että kuntasektorin jatkuva muutos asettaa haasteita osaamisen kehittämiselle. Sähköistyvät palvelut, kumppanuusvalmiuksien ja verkostoitumisen edellyttämät yhteistyövalmiudet sekä projektityön vakiintuminen edellyttävät uutta ja monipuolista osaamista sekä henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

Henkilöstöjohtamista tarkastellaan jatkuvasti enemmän osaamisen pohjalta, sillä palvelujen kehittämisessä osaamisella on merkittävä rooli. Tästä johtuen osaamisen johtamisen tulisi lähteä kunnan strategiasta määrittelemällä mitä osaamista palvelujen tuottamiseen tarvitaan. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on sekä osaamisen johtaminen, työhön liittyvän osaamisen kehittäminen ja työyhteisön uudistumiskyvyn lisääminen. Systemaattinen osaamistarpeiden ennakointi ja rekrytointisuunnittelu varmistaa sen, että henkilöstöä on kokoajan riittävästi oikeissa tehtävissä jolloin palvelut kyetään tuottamaan laadukkaasti ja tuottavasti. (Kuntatyönantajat 2012 b, 6).

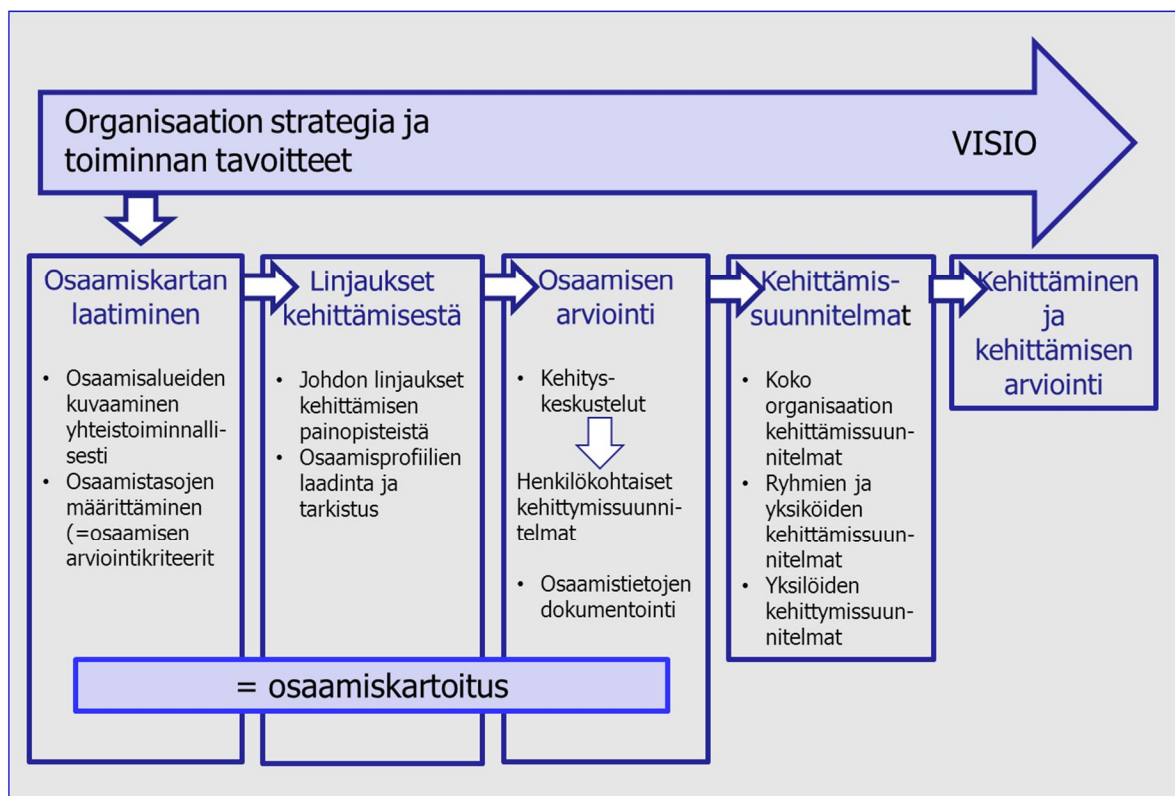
Tässä kilpailussa menestyvät ne yritykset jotka pystyvät siirtämään visionsa, strategiansa ja tavoitteensa nopeasti operatiiviseksi toiminnaksi. Pitää kyetä johtamaan muutosta ja sen tärkeimpiä prosesseja tehokkaasti. Henkilöstö tulee motivoida toteuttamaan muutosta ja kehittymään muutoksen mukana. Sen sijaan, että yritykset keskittyvät rakennemuutosten sopeuttamiseen ja kustannusleikkauksiin, tulisi yritysten keskittyä nykyisen henkilöstön kouluttamiseen ja valmentamiseen. Henkilöstö pitäisi saada ajattelemaan liiketoiminnan tulevaisuutta ja uudistamista. Yleensä käy niin, että organisaatorakenteita muutetaan ensin ja sitten suunnitellaan muita toimenpiteitä. Avaintehtäviä ja rakenteita muuttamalla ei kuitenkaan päästä parhaisiin lopputuloksiin. (Lankinen ym. 2004, 35-37.)

Anne Jousala on opinnäytetyössään ”Osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa” (2009, 50-52) päätenyt haastattelututkimuksen pohjalta samaan johtopäätökseen. Osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa tulee korostumaan entisestään ja henkilöstön osaamisen tulisi olla laaja-alaisempaa, mikä mahdollistaisi henkilöstön työskentelyn erilaisissa tehtävissä. Jousala näkee tutkimuksensa perusteella tulevaisuuden osaamistarpeissa korostuvan tietotekniset taidot, tiimi- ja ryhmätyötaidot sekä yleisesti sosiaaliset taidot työelämässä. Merkittävimpinä havaintoina haastattelututkimuksessaan hän mainitsee laaja-alaisen osaamisen lisäksi mm. yksityisten kehittymistarpeiden huomioimisen kehityskeskusteluissa sekä yhteneväisten kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen henkilöstölle. Jousalan tutkimuksensa pohjalta tekemät havainnot tukevat edellä esitettyjä näkemyksiä osaamisen merkityksestä henkilöstösuunnittelussa.

Kuten aikaisemminkin on todettu, myös maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala on vahvasti asiantuntijaorganisaatio, jossa tulos syntyy osaavan henkilöstön avulla. Osaamisen kehittäminen tulisi nähdä laaja-alaisena tehtäväkenttänä yksittäisten koulutusten ja kurssien sijaan. Vaikka osaamisen kehittäminen ei ole tämän kehittämishankkeen aihealue, liittyy osaamisen kartoittamisen ja -kehittämisen kokonaisuus tiiviisti toimivaan ja strategisten tavoitteiden toteuttamiseen tähtäävään henkilöstösuunnitteluun.

Osaamiskartoituksia on maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla pilotoitu onnistuneesti vuonna 2012 aikana osana osaamisen kehittämistä ja -johtamista. Osaamisen kehittämisen vaiheiden suunnittelussa toimialalla on hyödynnetty Hätösen (2011, 6-8) perusajatuksia osaamisen kehittämisestä (kuvio 5). Myös Hätönen kiteyt-

tää, että organisaation osaamisen kehittämisellä tulisi olla tiivis yhteys strategiaan. Hätönen pitääkin tulevaisuutta osaamisen kehittämisen avainsanana. On myös keskeistä ymmärtää, että pelkästään työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät riitä. Osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää. Osaamisen kehittämisessä pääpainon tulee olla osaamisen vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisteiden poistamisessa. On siis kehitettävä oppimistaitoja, niin kehitetään samalla työkaluja ja motivaatiota hankkia osaamista.



Kuvio 5. Toimialalla hyödynnetty osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen, 2011, 17)

4.4 Strategisten suunnitelmien jalkauttaminen

Teoreettinen pohja henkilöstösuunnittelun kehittämiselle lähtee yleisesti ottaen siitä, että toimiva henkilöstösuunnitelma tulisi sitoa osaksi yrityksen talous- ja strategista suunnittelua. Vantaalla tämä on jo tehty ja henkilöstösuunnittelua tehdään tiiviisti taloussuunnittelun rinnalla. Sekä kaupunkitasoiset että toimialan omat strategiset valinnat viitoittavat myös henkilöstösuunnittelua. Suoria lähteitä juuri henkilöstösuunnitelman jalkauttamisesta osaksi arkipäivän johtamista en löytänyt, vaan ennemminkin henkilöstösuunnittelu sidotaan luonnolliseksi osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Tästä

syystä lähdin etsimään ja soveltamaan teorioita henkilöstösuunnittelun jalostamiseksi suunnitelmasta käytännön työkaluksi yleisistä yrityksen strategian jalkauttamisen teorioista.

Onnistunut strategian jalkauttaminen on yhtälailla innostamista kuin arkipäiväistämistä. Innostuneet ihmiset saadaan sitoutumaan ja työskentelemään yhteisten päämäärien eteen omasta aloitteestaan. Hyvä strategia ei kuitenkaan toimi vain innostajana, vaan se näkyy ihmisten jokapäiväisessä työssä. Hyvä strategia mahdollistaa sen, että ihmiset näkevät yhteyden oman työnsä ja strategian välillä. Onnistuneen strategian jalkauttamisen elementit ovat innostava strategia ja vuorovaikutus, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen ja aikaansaamisen kulttuuri. (Valpola ym. 2010, 51). Mielestäni nämä ajatukset ja strategian jalkauttamisen elementit ovat juuri niitä, joita tarvitaan myös henkilöstösuunnittelun jalkauttamisessa osaksi arjen henkilöstöjohtamista.

Valpola ym. (2010, 56-57) toteavat, että ihmisten sitouttaminen muun muassa strategian toteuttamiseen onnistuu parhaiten heidän osallistamisellaan. Jos yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa tai jopa edellyttää osallistumisen kokemuksia jokapäiväisessä toiminnassa ja päätöksenteossa, sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja strategioihin organisaatiossa paremmin. Aikaansaamisen kulttuurilla strategian jalkauttamisen elementtinä tarkoitetaan, että ihmiset, strategia ja operatiivinen toiminta linkittyvät toimivaksi kokonaisuudeksi käytännön työssä. On myös selvää, että ihmisiä tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Tämä pätee edelleen strategiaan sidottuihin suunnitelmiin, kuten tässä kehittämishankkeessa henkilöstösuunnitelmaan. Nämä Valpolan ym. ajatukset toimivat mielestäni hyvin tässä kehityshankkeessa, ja tutkimusmenetelmänä käytettävä toimintatutkimus tukee osallistumista ja sitoutumista. Toimintatutkimuksen menetelmään kuuluu kohdeorganisaation osallistaminen muutokseen ja he toimivat tutkijan kanssa muutosta eteenpäin vievänä voimana.

Strategian toteuttamisen vaikeus johtuu usein siitä, etteivät strategiaa laativat ja sitä toteuttavat tahot kohtaa. Eri asioiden parissa toimiminen ja erilaiset ajattelutavat avaavat kuilun strategian laatijoiden ja toteuttajien välille. Tarvitaan ohjeita sillan rakentamiseksi kuilun yli ja ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää syyt, miksi siltaa kannattaisi edes alkaa rakentamaan. Sillan rakentaminen strategian laadinnan ja sen käytännön toteutuksen välille ei synny ilman strategian tulkitsemista yhtenevällä tavalla sekä tulkinnan omaksumista. Ymmärryksen syntymisen edellytykseksi kuviossa 6 esitetty viestintä ja

sillan rakentaminen strategian ja käytännön työn välille ei onnistu ilman organisaation jäsenten yhteistä toimintaa. (Mantere ym. 2006, 10-11.)



Kuvio 6. Strategian toteuttamisen kuilu (Mantere ym. 2006, 11)

Kehittämishankkeessa strategisen suunnitelman paikalla on strategiaan ja talouteen sidotut henkilöstösuunnittelun raamit ja henkilöstösuunnitelmaa varten kerättävä data ja kuilun oikealla puolella on arjen henkilöstöjohtaminen. Esimiehet ovat osaltaan kuilun vasemmalla puolen yhtä lailla kuin oikeallakin, sillä he toimivat kummassakin roolissa. Esimiesten on oman tulosalueensa tai -yksikkönsä johtajina laadittava henkilöstösuunnitelma, jonka he tekevät myös oman työnsä apuvälineeksi. Tämän Mantereen ym. strategian toteuttamisen kuilun avulla kokosin kehittämistehtävän sivulla 16 esitetyn viitekehyksen, jonka avulla uskon löydettävän vastauksen tutkimusongelmaan.

Strategisen suunnittelun ja sen uudistamisen tulee aina myös lähteä todellisesta tarpeesta. Tuomi ja Sumkin puhuvat "loukuista", joita voi esiintyä strategian jalkauttamisessa. Esimerkkeinä he mainitsevat vuosikellon loukun ja kehittämisen loukun. Näissä strategiaa tarkastellaan, suunnitellaan ja päivitetään vain, koska se on esimerkiksi merkitty tehtäväksi organisaatiossa jonakin määrättyä ajankohtana tai pelkän kehityksen nimissä käynnistetään aina uusia kehityshankkeita, vaikka vanhat hankkeet ovat vielä kesken eikä niistä ole saatu vielä palautetta. "Loukut" herättävät helposti kysymyksiä, että ovatko "uudistukset" antaneet lopulta mitään lisäarvoa organisaatiolle vai ainoastaan kuluttaneet kalliita resursseja. (Tuomi & Sumkin 2010, 70 - 71.) Jotta tällä kehittämishankkeella ei ajaututtaisi "loukkuihin", on kehittämishanke ja tarve henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi pystyttävä perustelemaan ja esimiesten tulee kokea kehittämistyö tarpeelliseksi, jotta heidät saadaan sitoutettua toimintatutkimuksen osallistavaan toimintatapaan.

4.5 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Tässä kehityshankkeessa ensiarvoisen tärkeää on henkilöstösuunnittelusta vastaavien esimiesten sitouttaminen kehittämishankkeeseen ja yhteistyön sekä vuorovaikutuksen tiivistäminen. Näitä tarvitaan, jotta henkilöstösuunnitelmasta saadaan muokattua kehittämishankkeen tavoitteen mukainen arjen henkilöstöjohtamisen työkalu, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Kehityshankkeessa ei oteta kantaa henkilöstön rooliin henkilöstösuunnittelun prosessiin osallistujina.

Pynes (2004, 389; 400) näkee henkilöstösuunnittelun yhtenä menestystekijänä henkilöstöasiantuntijoiden ja johdon strategisen yhteistyön. Henkilöstöasiantuntijoiden on toimittava tiiviissä yhteistyössä sekä esimiesten että henkilöstön kanssa yhteisten tarpeiden tunnistamiseksi. Hän korostaa myös henkilöstöjohtamisen ammattitaitoja ja osaamisen kehittämistä. Pynes korostaa myös johdon ja työntekijöiden keskustelua ja yhteistyötä onnistuneen henkilöstösuunnitteluprosessin luomiseksi.

Myös Lankinen, Miettinen & Sipola (2004, 26) toteavat, että henkilöstön osallistuminen suunnittelun eri vaiheisiin yleisesti ottaen parantaa lopputulosta ja muutosten läpiviemistä. Yhtä oleellista on viestinnän ymmärrys ja tuki yhteisille pyrkimyksille. Sitoutuminen edellyttää strategisten suunnitelmien yhteneväistä ymmärrystä. Lankinen ym. korostavat monessa kohdassa myös Pynesin peräänkuuluttamaa johdon ja henkilöstöhallinnon yhteistyötä.

Samaan johtopäätöksen päätyi myös Pia Rautiainen (2011, 47) opinnäytetyössään. Suurin osa Rautiaisen kyselytutkimukseen vastanneista VVO:n esimiehistä koki ongelmallisena sen, että henkilöstösuunnitelmasta ei keskustella riittävästi yrityksen henkilöstöyksikön eikä ylimmän johdon kanssa. Rautiainen totesi, että henkilöstösuunnitelman toteuttamiseen kaivattiin lisää johdon sitoutumista ja henkilöstöyksikön tulisi myös lisätä vuorovaikutusta esimiesten kanssa aidon keskustelun varmistamiseksi henkilöstösuunnitelman yhteydestä liiketoimintastrategiaan.

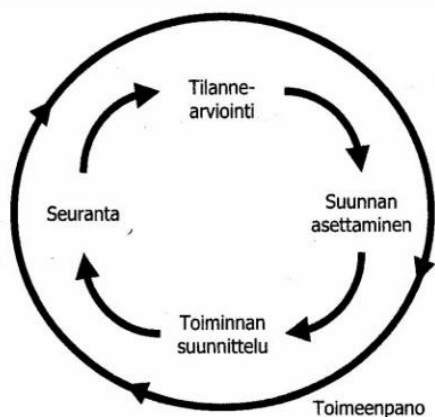
Mitä tukea henkilöstöasiantuntijat voivat tarjota esimiehille? Strategiseen henkilöstösuunnitteluun erikoistunut yritysjohtamisen konsultti Thomas Bechet (2006, 2-3) näkee tärkeänä henkilöstösuunnittelun prosessin kirkastamisen johtajille tarjoten heille mahdollisuuden prosessin muokkaamiseen. Bechet näkee henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänä tuottaa ja kehittää mahdollisimman monipuolisia työkaluja tukemaan henkilöstösuunnit-

telutyön tekemistä. Esimiehiä ei kuitenkaan tulisi velvoittaa käyttämään tiettyjä työkaluja, vaan heidän tulisi saada itse valita käytettävästä työkalupakista itseään parhaiten palveleva kokonaisuus. Tärkeää on myös yksilöidyn avun ja tuen tarjoaminen henkilöstösuunnittelua tekeville esimiehille. Tarpeet voivat olla hyvin erilaisia kriittisten ammattiryhmien määrittelystä ja henkilöstöstrategioiden suunnittelusta aina henkilömäärien laskemiseen. Bechet:n esittämä ajatus on mielestäni täysin oikea, mutta hieman idealistinen. Todellisuudessa henkilöstöyksikön resurssit todennäköisesti eivät riitä hänen kuivailemansa laajan työkalupakin rakentamiseen. Enemmän uskoisin esimiehille suunnatun yksilöidyn tuen pohjalta rakennettavien työkalujen olevan realistisempi toimintatapa.

Anni Puttonen (2013, 98-99) on pro gradu –työssään päätenyt erilaisiin tuloksiin vuorovaikutuksen merkityksestä. Diskurssianalyysiin perustuvassa tutkimuksessa kohdejoukkona olleet esimiehet kokivat henkilöstöyksikön roolin laadullisessa henkilöstösuunnittelussa passiivisena taustavaikuttajana. Henkilöstöyksikön roolin vahvistamiselle arjen johtamistyössä eivät haastateltavat kokeneet tarvetta. Tulos on päinvastainen kuin myös Puttosen tutkimuksessaan käyttämä sekä yllämainittu teoriapohja antaisi olettaa.

4.6 Henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Henkilöstösuunnittelu on prosessi, jolla on aikataulunsa ja syklinsä. Mantere ym. (2006, 30-31) korostavat yleisesti strategiaprosessien kuvaamista, sillä prosessin kuvaamisella strategiatyöhön liittyvät käytännöt tehdään näkyviksi koko organisaatiolle. Strategiaprosessissa erotellaan ainakin toiminnan suunnitteluun, toteutukseen, analysointiin ja arviointiin liittyviä toimenpiteitä (kuvio 7). Strategiaprosessin kuvaaminen on tärkeä osa strategaviestinnässä. Myös henkilöstösuunnitteluprosessin kuvaaminen vuosikellomaisella tavalla tarkemmin kuin kuviossa 1 selkeyttäisi prosessia ja kiinnittää sen tiukemmin esimiesten työhön.



Kuvio 7. Esimerkki strategiankuvausprosessista (Mantere ym. 2006, 31)

Prosessin kuvaaminen paljastaisi erityisen hyvin "katkoviiva"-alueen kuviossa 1, jonka aikana jokainen tulosaluejohtaja toimii omalla tavallaan hyödyntämättä laadittua suunnitelmaa. Mielenkiintoisimpana ja itselleni luonnollisimpana vaihtoehtona henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaamiselle näen vuosikellomaisen prosessikuvauksen. Vuosikello voidaan määritellä joko sanalliseksi tai graafisesti esitetyksi vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikatauluksi, jonka avulla pidemmän aikajakson tapahtumat hahmotetaan kokonaisuutena ja vuosikelloa voidaan myös vuoden aikana jatkuvasti tarkentaa. Vuosikello on apuväline, joka edesauttaa hallittua ajankäyttöä ja jonka avulla päästään hallittuun ajankäyttöön toiminnassa. Vuosikellon avulla henkilöt kytkevät paremmin toimintansa sujumaan yrityksen yhteisiin aikatauluihin. Suunnittelematon toiminta yrityksessä tarkoittaa yleensä kiirettä, koska "kaikki tulee yllätyksenä". (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikellomaista prosessikuvausta puoltaa myös se, että Vantaan kaupungilla myös muita henkilöstön kehittämisen prosesseja on kuvattu vuosikellon tapaan. Tämä esitystapa on kehittämishankkeen kohdejoukolle ennestään tuttu. Toinen Vantaan kaupungilla käytetty prosessien kuvaamisen malli on ns. uimaratamalli. Mielestäni kuitenkin vuosikello sopii tähän tapaukseen paremmin, sillä eri toiminnot ovat sidottuja aina samoin vuodenaikoihin kuukauden tarkkuudella. Vuosikello myös mielestäni kuvaa uimaratamallia paremmin prosessin Mantereen ym. (2006, 31) kuviossa 6 esittämänä kehänä, jossa ei ole alkua ja päätöstä, vaan prosessin seuraaminen voidaan aloittaa mistä ajankohdasta takaisin. Tämä puoltaa myös vuosikellon käyttöä esimerkiksi uusien johtajien perehdytyksen välineenä, sillä prosessiin voi "hypätä mukaan" miltä tahansa etapilta.

Pelkkä prosessin kuvaaminen ei riitä. Jos organisaation henkilöstösuunnittelusta halutaan tehokasta, on linjajohdon täysin omaksuttava, tuettava ja osallistuttava prosessiin. Johto on helppo saada sitoutumaan prosesseihin, joissa niistä saatava hyöty on suurempi kuin asiaan uhrattu työpanos ja -aika. Valitettavan usein myös henkilöstösuunnittelun prosessi yrityksessä on sellainen, että sen hyödyt kokonaisuuden hallinnassa tunnistetaan, mutta prosessista ei koeta saatavan hyötyä omaan johtamistyöhön. Parhimmassa tapauksessa henkilöstösuunnittelun prosessi koetaan ajanhukkana, joka tuottaa arvotonta ja tarpeetonta tietoa. Samoin esimiesten osallistumisintoa henkilöstösuunnittelun prosessiin heikentää lupaukset henkilöstösuunnittelun hyödyllisyydestä pitkällä tähtäimellä. Kuitenkin usein johtamistyö on reagoimista nopeisiin tilanteisiin ja muutoksiin, jotka vievät pohjan pitkän tähtäimen suunnittelulta. (Bechet 2006, 15.)

Ratkaisuna Bechet näkee henkilöstösuunnitteluprosessien vaikuttavuuden lisäämisen. Usein kautta linjan samanlaisen prosessin läpivieminen organisaatiossa ei ole kannattavaa. On tuloksellisempaa antaa henkilöstösuunnittelusta vastaavien johtajien itse kehittää ja tuoda käytäntöön heidän oma lähestymistapansa henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelun prosessissa on oltava kaikille yhteinen lähestymistapa ja parametrit, mutta prosessin on joustettava ja mukauduttava jokaisen johtajan tarpeiden mukaan kokonaisprosessin puitteissa. Tällä yhdistelmällä saadaan luotua prosessi, joka on kautta linjan yhdenmukainen organisaatiossa yhteisen lähestymistavan ja kerättävän tiedon osalta, mutta joka mahdollistaa jokaisen esimiehen muokata henkilöstösuunnitteluansa parhaiten omia tarpeitaan vastaavaksi. (Bechet 2006, 15-16.)

4.7 Henkilöstöraportointi tukee henkilöstösuunnittelua

Henkilöstöraportointi antaa johdolle tietoa henkilövoimavarojen arvioinnista ja käytöstä sekä näiden muutoksista. Henkilöstöraportti on tärkeä suunnittelun ja johtamisen väline erityisesti johdolle ja esimiehille, mutta myös tärkeä tietolähde henkilöstölle. Laadukkaan ja kilpailukykyisen henkilöstön turvaamiseksi on oleellista kehittää sekä määrällisiä että laadullisia henkilöstöresursseja. Tieto henkilöstöön liittyvien asioiden tilasta ja kehityksestä on tärkeä kehittämistyön lähtökohta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2004, 1.)

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu, kehittäminen ja kokemuksen hyödyntäminen henkilöstöraportointia hyödyntäen ovat yrityksissä usein heikosti suunniteltua ja hajanaista eikä laatukriteerejä ole määritetty. Uudistumista ja kehityskykyä voitaisiin arvioida te-

hokkaammin tarkasti valituilla laatukriteereillä sekä tunnusluvuilla. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 37.)

Tiina Koivuniemi (2009, 185-186) näkee lähtökohtana hyvälle henkilöstöraportoinnille organisaation vision, arvot ja strategian sekä strategiaan liittyvät henkilöstötavoitteet. Yrityksen toiminta-ajatuksen tulee olla raportoinnin lähtökohta. Raportoivat henkilöstö- ja osaamisprofiilit tukevat henkilöstötyötä sekä osaamisen johtamista ja henkilöstön työkyvyn monipuolinen tarkastelu tukee työhyvinvoinnin johtamista. Koivuniemi on vertaillaan eri julkisten organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiä tullut siihen tulokseen, että tilastollisen raportoinnin sijaan olisi suositeltavaa rakentaa raportointi enemmän henkilöstökertomuksen tyyppiseksi.

Kuntatyönantajat on toukokuussa 2013 julkaistussa suosituksessaan henkilöstövoimavarojen raportoinnista painottanut kehittämisen ja vaikuttavuuden arviointia säilyttäen kuitenkin myös määrälliset ja laadulliset tunnusluvut. Kuntatyönantajien suositus koskee kunta-alalla käytettyä vuosittain julkaistavaa henkilöstötilinpäätöstä tai toiselta nimeltään henkilöstökertomusta. Suositus tukee strategista henkilöstöjohtamista, päätöksentekoa, henkilöstön kehittämistä ja kunnan omaa raportoinnin kehittämistä. (Kuntatyönantajat, 2013, 4-5.)

Kuntatyönantajien julkaisussa ”Henkilöstövoimavarojen arviointi – suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen” suositellaan henkilöstövoimavaroja kuvaavina tunnuslukuihin raportoimaan henkilöstömäärää, -rakennetta, työpanosta sekä työvoimakustannuksia. Näitä tunnuslukuja voidaan hyödyntää henkilöstöresurssien arvioinnissa, henkilöstösuunnittelussa sekä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut tulee valita sen perusteella, minkälaisia strategisia tavoitteita henkilöstövoimavaroille on asetettu suhteessa tuotettaviin palveluihin ja kunnan talouteen. (Kuntatyönantajat, 2013, 6; 8.)

Vaikka Kuntatyönantajien suosittelema raporttimalli kuvaa toteutunutta henkilöstötilannetta, on sen tarkoitus kiinnittää johdon huomio tulevaisuuteen ja siihen varautumiseen. Kuntatyönantajien suosittelema henkilöstöraportointi on selkeästi ajateltu henkilöstötilinpäätöstä koskevien tietojen keräämiseksi vuoden lopun tilanteesta. Kerätään tietoa sitten kerran vuodessa tai useammin, niin oleellista on varmistaa tietojen vertailukelpoisuus sekä seurata kehitystä tulevaisuuden ennakoimiseksi. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla toimitaan Kuntatyönantajien 2013 antaman ohjeis-

tuksen mukaisesti ja vuoden lopun tilanteen pohjalta laaditaan aina alkuvuodesta henkilöstökertomus.

Olen kuitenkin suunnitellut laajentavani henkilöstöraportointia tukemaan henkilöstösuunnittelun prosessia niin, että keskeistä henkilöstöraportointitietoa toimitettaisiin henkilöstösuunnittelusta vastaaville esimiehille neljännesvuosittain, vrt. kvartaaliraportointi. Useammin toistuva raportointi tukee mielestäni henkilöstösuunnittelun seuranta ja pidemmällä aikavälillä tulee tarjoamaan arvokasta vertailutietoa.

Vantaan kaupungilla on toimivia henkilöstöraportoinnin tietojärjestelmiä (SAP ja eHijat-henkilötietojärjestelmä), joiden avulla on mahdollista suhteellisen vaivattomasti tuottaa tilastotietoa esim. henkilöstökapasiteetista, sairauspoissaoloista ja koulutukseen käytetyistä päivistä kuukausitasolla. Anne-Maria Kuronen on opinnäytetyönään (2010)

”Vantaan kaupungin johdon HR-raportoinnin kehittäminen - Henkilöstökapasiteetti - raporttien määrittelyt” määritellyt juuri nämä SAP-järjestelmästä saatavat henkilöstökapasiteettiraportit, joita aion henkilöstöraportoinnissa hyödyntää.

Henkilöstöraportoinnin poiminta-ajanjaksot ovat tammi-maaliskuu, huhti-kesäkuu, heinä-syyskuu ja loka-joulukuu. Raporttitiedot toimitetaan esimiehille aina poiminta-ajanjaksoa seuraavana kuukautena, sillä tiedot ovat saatavilla järjestelmästä vasta kuukauden jo päätyttyä. Ainakin alkuvaiheessa raporttien tulkitseminen ja analysointi vaatii henkilöstöasiantuntijoiden panostusta ja läpikäymistä yhdessä esimiesten kanssa yhteneväisen tulkinnan ja ymmärryksen varmistamiseksi.

4.8 Henkilöstösuunnitelma arjen henkilöstöjohtamisen välineenä

Parhaimmillaan tulevaisuuteen peilaava ja eri skenaariot sekä toimintaympäristö huomioiva henkilöstösuunnitelma on väline, jolla onnistutaan valmistautumaan ja reagoimaan käytännön johtamisen toimenpitein tunnistettaviin muutoshaasteisiin. Toimiva henkilöstösuunnittelu on myös väline, jolla henkilöstönäkökulma liitetään organisaation koko toiminnan johtamiseen ja päätöksentekoon. (Valtionvarainministeriö 2005, 11.)

Miten strategiaan sidottu henkilöstösuunnitelma saadaan palvelemaan arjen henkilöstöjohtamisen välineenä? Pia Rautiainen on opinnäytetyössään (2011, 46-47) tutkinut VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittämistä osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Johtopäätöksissään hän painottaa henkilöstöasiantuntijoiden roolin terävöittämistä eri-

tyisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Rautiainen näkee henkilöstöyksikön roolina yhteyden punomisen henkilöstösuunnittelun ja liiketoimintastrategian välille sekä esimiehille että henkilöstölle. VVO:lla tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet kokevat henkilöstösuunnitelman tekemisen mielekkääksi. Tämän Rautiainen uskoo johtuvan siitä, että osastot tekevät henkilöstösuunnitelmiaan vuorovaikutteisesti yhteistyössä. Myös henkilöstö osallistetaan suunnittelutyöhön.

Omia ajatuksiani tukee vahvasti Thomas Bechetin artikkelissaan "Engage managers in workforce planning" (2006, 2-4) esittämä näkemys siitä, miten henkilöstösuunnittelusta vastaavat esimiehet saadaan sitoutettua henkilöstösuunnittelun prosessiin. Bechet neuvoa ottamaan esimiehet mukaan jo prosessin suunnitteluun ja laatimaan henkilöstösuunnitelmasta sellainen, että se täyttää vaaditut kriteerit, mutta antaa esimiehille joustoa toteutukseen. Tärkeää on myös olla yhteinen näkemys siitä, mitä henkilöstösuunnittelulla ja henkilöstösuunnitelmalla on tarkoitus saavuttaa. Bechetin näkemykset tukevat loistavasti tähän kehityshankkeeseen valittua toimintatapaa kehittää henkilöstösuunnittelua juuri sitä tekevien esimiesten tarpeiden mukaan. Myös Bechet peräänkuuluttaa esimiesten ja henkilöstöyksikön tiivistä yhteistyötä ja henkilöstöyksikön tehtävää laadukkaan henkilöstösuunnitelman mahdollistajina.

Henkilöstösuunnittelun täytyy vastata todellisiin tarpeisiin kompastumatta johtajille tarpeettoman tiedon raportointiin. Esimerkkeinä tällaisesta arvottomasta ja tarpeettomasta tiedosta Bechet (2006, 15) listaa muun muassa epärealistisen ennustamisen ja pitkän tähtäimen suunnittelun silloinkin, kun se ei olisi tarpeen. Perinteisesti henkilöstösuunnitelmissa ennustetaan esimerkiksi henkilöstömäärien kehitystä aivan liian pitkälle tulevaisuuteen, jolloin suunnittelu on ennemminkin ennustamista. Pitkän tähtäimen suunnittelu henkilötasolla ei ole usein esimiesten työn kannalta tarpeellistakaan. Samoin turhauttavaksi Bechetin mukaan koetaan se, että henkilöstösuunnitelmaan tulee sisällyttää kaikki palvelussuhteet. Kaikki palvelussuhteet eivät ole sellaista, että ne vaatisivat strategista henkilöstösuunnittelua. Tästä seuraa helposti turhautuminen ja henkilöstösuunnittelusta tulee lomakkeen ja taulukoiden täyttämistä turhauttavalla arvausmenetelmällä.

Tutkimuksensa perusteella Rautiainen (2011, 47-48) toteaa henkilöstösuunnitelman seurannan olevan tärkeää. Seuranta vahvistamaan Rautiainen ehdottaa aktiivista raportointia ylimmälle johdolle. Myös hän korostaa toimintaympäristön ja eri skenaarioiden pohtimista johtoryhmätasolla mahdollisuutena reagoida muutoksiin.

5 Kehittämishankkeen aikataulut ja käytännön toteutus

Kehittämishankkeen toteutuksen aikataulua säätelee pitkälti kaupunkitasoinen talous- ja henkilöstösuunnittelun laatimisen aikataulu. Taloussuunnittelun sykli osuu touko- elokuulle. Aikataulu huomioiden kehittämishankkeen käytännön toimenpiteet oli sijoitettava keväälle ennen talous- ja henkilöstösuunnitelman laatimisen aloittamista, jotta kehittämistoimenpiteet voidaan implementoida henkilöstösuunnitteluprosessin mukaisesti kesällä 2013. Toimenpiteiden reflektointi oli opinnäytetyön syklin mukaan mahdollista toteuttaa syksyllä, kun henkilöstösuunnitelmat on elokuun loppuun mennessä laadittu. Nykytilan analyysiin vaadittavat toimenpiteet sijoituivat loppuvuoteen 2012 sekä alkuvuoteen 2013, jotta ne tukivat kehittämistoimenpiteitä ja ohjasivat omalta osaltaan kehityssuuntaa. Kehittämishankkeen aikataulu on kuvattu kuviossa 9.

Kehittämishankkeen aikataulu	2012			2013									
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
teemahaastattelurungon ja arviointiasteikon valmistelu													
arviointiasteikko, 1. mittaus													
teemahaastattelut: 3 kpl taustoittavia haastatteluja, 7 kpl kohdejoukon haastattelut													
Työpaja						1.3.							
1. henkilöstöraportti (tammi-maaliskuu)													
kehitystoimenpiteiden implementointi													
henkilöstösuunnitelman ohjeiden ja toteuttamisen läpi yksittäin tulosaluejohtajien kanssa													
henkilöstösuunnitelman toteuttaminen kaupunkitasoisen aikataulun mukaisesti. Tulosalueiden avustaminen													
2. henkilöstöraportti (huhti-kesäkuu)													
tulosalueiden ja toimialan henkilöstösuunnitelman koostaminen													
yhteenvetokeskustelu ja jatkotoimenpiteistä ja seurannasta sopiminen (johtoryhmä)												4.9.	
kehitystoimenpiteiden reflektointimittaus													
Opinnäytetyön tulosten esittely													3.10.

Kuvio 8. Kehittämishankkeen aikataulut

Kehittämishankkeen käytännön toteutuksessa oma roolini oli keskeinen. Kehittämismenetelmiä valittaessa oli myös huomioitava kohdejoukkona olevien tulosaluejohtajien kiireiset työaikataulut. Vaikka heidän osallistamisensa kehittämishankkeeseen oli tärkeää, täytyi varoa, ettei kehittämishankkeesta tule turhauttavaa aikasyöppöä. Tästäkin syystä oma roolini korostui, sillä olin suurimmaksi osaksi yksin vastuussa kehittä-

hankkeen toteutuksesta. Minun tutkijana oli myös muistettava, että vaikka oma roolini kehittämishankkeessa on keskeinen ja oman työnikin kannalta hyvin merkittävä, niin tulosaluejohtajien laajassa tehtäväkentässä henkilöstösuunnittelun kehittäminen on vain pieni osa heidän työtään.

Nykytila-analyysiin kehittämishankkeessa valittiin kvalitatiiviseksi aineistonkeruumenetelmäksi kevyehkö, puolistrukturoitu teemahaastattelu (Liite 1). Teemahaastattelua käytettiin, koska sen avulla saadaan laajemmin tietoa henkilöstösuunnittelun nykytilasta kuin esimerkiksi kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla. Teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä on avattu tarkemmin kehittämishankkeen tutkimusmenetelmiä kuvailevassa luvussa 3.2. Vaikka haastattelu on sidottu tiettyihin teemoihin, voidaan haastattelutilanteissa kuitenkin syventyä niihin seikkoihin, jotka haastateltava kokee ongelmallisemmiksi ja löytää tätä kautta kehitysideoita. Uskon, että kvalitatiivisella haastattelulla saadaan myös luotua suhdetta haastateltaviin ja näin ollen myös sitoutettua heitä kehittämishankkeeseen, mikä on kehittämishankkeen onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Teemahaastattelu on haastateltavien ensimmäinen käytännön kosketus kehittämishankkeeseen.

Kvantitatiivinen menetelmä otettiin haastattelun rinnalle mittaamisen helpottamiseksi. Kehityshankkeen teemasta ja kehitystavoitteesta johtuen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on arviointiasteikko, joka sisältää henkilöstösuunnitelman laadintaan, käytettävyyteen ja seuraamiseen liittyviä väittämiä. Arviointiasteikkoa tutkimuksen mittarina on avattu luvussa 3.3. Arviointiasteikko on laadittu yhdessä toimialan henkilöstöpäällikön kanssa. Arviointiasteikon väittämien avulla voidaan numeerisesti keskiarvon ja vastaus-ten jakautuman muodossa osoittaa tulosjohtajien kokema muutos kehittämishankkeen aikana. Arviointiasteikon heikkous tutkimusmenetelmänä on kuitenkin siinä, että arviointi on aina subjektiivinen kokemus. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja voidaan tulkita eri tavoin.

Toimintatutkimuksen voima piilee juuri siinä, että ne henkilöt joita ongelma koskee löytävät ratkaisun ongelmaansa yhdessä ja sitoutuvat pysyvään muutokseen (Kananen 2009, 9). Tässä kehittämishankkeessa kohdejoukko osallistetaan muutokseen työpajatyöskentelyn avulla. Työpaja on ajallisesti tehokas kehittämistyön foorumi, jossa yhteiseen asiaan voidaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä hyödyntämällä löytää ratkaisuja.

5.1 Teemahaastattelut

Käytännössä teemahaastatteluja suoritettiin kaiken kaikkiaan 10 kappaletta aikataulun mukaisesti marraskuun 2012 ja tammikuun 2013 välillä. Kolme haastatteluista oli taustoittavia, n. 30 minuutin teemahaastatteluja. Haastattelin kaupungin henkilöstöjohtajaa Kirsi-Marja Lievosta ja kaupungin henkilöstösuunnittelusta vastaavaa henkilöstökonsultti Tuija Hulkkosta. Kolmantena taustoittavana haastatteluna kartoitin toimialamme henkilöstöpäällikkö Sari Saarisen näkemyksiä toimialan henkilöstösuunnittelun prosessin toimivuudesta sekä henkilöstöpäällikön toiveita ja näkemyksiä henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi. Näiden taustoittavan haastattelujen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijoiden näkemys:

- siitä, miten henkilöstösuunnittelun/-suunnitelman tulisi palvella ja tukea johtajuutta
- henkilöstösuunnitelman vaikuttavuudesta
- henkilöstösuunnittelun kaupunkitasoista kehityssuunnista

Taustoittavien haastattelujen jälkeen loput teemahaastattelut nykytilan kartoittamiseksi tehtiin toimialan tulosaluejohtajille. Tulosaluejohtajat johtavat maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan seitsemää tulosaluetta. He vastaavat omien tulosalueidensa henkilöstösuunnittelusta ja toimivat tässä kehittämishankkeessa kohdejoukkona. Tulosaluejohtajat osallistuvat omalla panoksellaan kehittämishankkeen toteutukseen ja henkilöstösuunnitelman kehittämiseen. Teemahaastattelut oli suunniteltu maksimissaan tunnin mittaisiksi ja kaikissa haastatteluissa käytiin läpi sama teemahaastattelun runko (liite 1), tosin teemojen järjestys ja painotukset vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Haastatteluissa käsiteltävät teemat olivat:

- Henkilöstösuunnitelman laadintaprosessin toimivuus
- Henkilöstösuunnitelman yhteys strategiaan ja taloussuunnitteluun
- Henkilöstösuunnitelmaan kerättävät tiedot
- Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys arkipäivän johtamisessa
- Henkilöstösuunnitelman vaikuttavuus

En käyttänyt teemahaastatteluissa nauhuria, vaan tein haastattelun yhteydessä lyhyet muistiinpanot, jotka sitten purin tarkemmin auki heti haastatteluiden jälkeen. Olin va-

rannut omaan ajankäyttöön aina haastatteluajan lisäksi noin tunnin haastattelujen purkamiseen ja yhteenvetoon.

5.2 Työpaja-työskentely

Toimintatutkimuksen toimintatavan mukaan kehittämisen kohteena oleva organisaatio osallistetaan mukaan kehittämistyöhön. Tässä tapauksessa henkilöstösuunnitteluun kohdejoukolle järjestettiin maaliskuun alussa 2013 työpaja, jossa ajatuksena oli löytää arjen työkaluja henkilöstösuunnitelman kehittämiseksi sekä henkilöstösuunnittelun syklillä jatkamiselle prosessin kehittämisen myötä. Myös nykytila-analyysistä esiin tulleisiin kehitystarpeisiin pureuduttiin työpajassa. Esimiesten aktiivinen osallistuminen oman johtamistyönsä kehittämiseen oli mielestäni ehdottoman tärkeää kehityshankkeen menestyksellisen läpiviemisen kannalta.

Työpajatyöskentelyn suunnittelemiseen osallistui lisäksi toimialan henkilöstöpäällikkö Sari Saarinen. Hänellä on vahvaa kokemusta työpajatyöskentelyn vetämisestä ja erilaisten menetelmien hyödyntämisestä kohdejoukko huomioiden. Menetelmien valinnassa hyödynnettiin Heinosen, Klingenbergin ja Pentin (2012) teosta ”Kaikkien aivot käyttöön”.

Tulosaluejohtajien sitoutumisesta kehityshankkeeseen kertonee se, että ainoastaan yksi tulosaluejohtaja oli estynyt saapumaan työpajaan päällekkäisen menon vuoksi. Tulosaluejohtajien lisäksi myös toimialan apulaiskaupunginjohtaja järjesti aikaa kalenteristaan osallistuakseen työpajaan, vaikka ei kuulunutkaan suoraan kehittämishankkeen kohdejoukkoon. Tulosaluejohtajat ovat hyvin yhteen hitsautunut ryhmä, mikä varmasti lisäsi heidän motivaatiotaan osallistua työpajaan.

Työpaja järjestettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti 1.3.2013 perjantaiamupäivänä rauhallisessa tilassa, jossa ei ollut ulkopuolista häiriötä. Työpajan aikana ei tarkoituksella hyödynnetty tietotekniikka, vaan työskentely tapahtui fläppitaulun ja kirjoittamisen/piirtämisen avulla. Tämän tarkoituksena oli antaa tulosaluejohtajille viesti, että muutaman tunnin kestävä työpajan ajan keskitytään agendalla olevaan asiaan eikä samanaikaisesti hoideta muita työtehtäviä kännykällä ja kannettavalla tietokoneella. Tässä onnistuttiin ja sanattomasta sopimuksesta kukaan ei vilkuillut sähköpostiaan työpajan aikana.

Työpajatyöskentely jakautui seuraavasti:

1. ALUSTUS

- Läsnaolotreeni
- Työpajan tavoitteet - otettuna ja annettuna
- Orientaatio (henkilöstösuunnittelija Tarja Huhtakallio) = kokonaiskuvan luominen ja kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys
- Työskentelytavat

2. INNOVOINTIPAJA

- Kysymyskaruselli
- tauko-----
- Mato-mallissa 5 tärkeintä, pienryhmäpohdinta

3. YHTEENVETO

- Innovointipajan ydintulokset koottuna
- Työpaja – ajatukset työskentelymallin käytöstä jatkossa
- Palaute

Läsnaolotreeninä jokainen osallistuja mietti minuutin, että mikä juuri hänen henkilöstösuunnittelussaan on hyvää. Ajatukset jaettiin yhteisesti. Työpajan tavoitteita ei annettu suoralta kädeltä, vaan kysyttiin johtajien käsityksiä siitä, miksi kokoonnumme henkilöstösuunnittelun kehittämisen äärellä ja mitä he työpajalta odottavat. Työpajan tavoitteiksi asetettiin: MATOn henkilöstösuunnitteluprosessin kuvaaminen vuosikellon avulla sekä MATOn oman henkilöstösuunnittelun mallin kirkastaminen (MATO on sisäisesti toimialan nimestä yleisesti käytetty lyhenne).

Tavoitteiden asettamisen jälkeen pidin tiiviin alustuksen, jonka keskiössä oli nykytila-analyysin pohjalta nousseet ajatukset ja kehittämistarpeet sekä teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehyksen havainnollistamisessa hyödynsin omana johtolankanani kulkenutta sivulla 16 esittelemääni sillan rakentamisen mallia sekä ajatustani prosessin kehittämisestä vuosikellomaiseen tapaan.

Sari Saarinen esitteli ennen innovointipajaa työskentelymenetelmät. Ensin toteutettiin kysymyskaruselli (Heinonen ym. 2012, 242), jossa ringissä kiersi kahdeksan paperia, joihin oli kirjoitettu kuhunkin keskelle yksi seuraavista kysymyksistä:

- Miten henkilöstösuunnittelun prosessi saadaan ohjaamaan toimintaa?
- Miten saadaan henkilöstösuunnittelu tukemaan arkijohtamista?
- Miten henkilöstösuunnitelmalla saadaan aikaan tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen visio?
- Miten minä voin johtajana kehittää henkilöstösuunnitteluani?
- Mitä odotan toimialan henkilöstöyksiköltä?
- Jos tekisin yritysjohtajana uudelle yritykselle henkilöstösuunnitelmaa, mitä erityisesti huomioisin?
- Millainen olisi innovatiivinen henkilöstösuunnitelma?
- Jos ostaisin henkilöstösuunnitelman konsultilta, mitä tilaisin?

Laput kiersivät ringissä varsin nopealla tahdilla ja jokainen lisäsi oman ajatuksena paperille nähden myös aikaisemmat vastaukset. Nopealla kierrolla saadaan intuitio paremmin käyttöön.

Kysymyskarusellin jälkeen pidettiin brunssitauko, jonka aikana pysyttiin tiiviisti yhdessä mutta keskusteltiin vapaasti. Tauon aikana minä ja Sari Saarinen kokosimme kysymyskarusellin pohjalta nousseet keskeisimmät asiat yhteenvedoksi. Tauon jälkeen työpajatyöskentelyä jatkettiin miettimällä pienryhmissä sitä, mitkä viisi seikkaa ovat MATO-mallissa tärkeimpiä. Jokainen 2-3 henkilön pienryhmä listasi viisi heidän mielestään keskeisintä asiaa post-it -lapuille. Tämän jälkeen ryhmien laput kerättiin fläppitaululle ja teemoiteltiin.

Tämän jälkeen kokosimme Sari Saarisen kanssa vielä pikaisesti MATO-mallin ydintulokset, joiden pohjalta tehtiin yhteinen yhteenveto siitä, mihin suuntaan kehitystyötä lähdetään viemään. Lopuksi keskusteltiin työpajatyöskentelyn käyttämisessä myös muussa toimialan henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Tulosaluejohtajat kokivat työskentelytavan mielekkääksi ja toimintatapaa päätettiin jatkaa muissa yhteyksissä.

Palaute työpajasta kerättiin seuraavalla viikolla sähköisenä webropol-kyselynä. Palautetta ei haluttu kerätä suoraan työpajan päätteeksi, sillä muutaman tunnin intensiivisen rupeaman jälkeen palautteeseen vastaaminen saattaa jäädä pintaraapaisuksi. Halusimme myös antaa tulosaluejohtajille hieman aikaa pureksia uutta työskentelytapaa ja saavutettuja tuloksia.

5.3 Muutoksen mittaaminen

Tutkimuksen mittarina käytetty arviointiasteikko toteutettiin sähköisenä kyselynä webropol-ohjelmaa käyttäen. Kyselyyn vastasivat ainoastaan tulosaluejohtajat, joten vastauksia saatiin molemmilla mittauksilla 7 kappaletta. Kyselyssä esimiehet arvioivat henkilöstösuunnittelun prosessia, hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta. Kysymyksiä on kuusi kappaletta ja ne mukailevat haastattelun teemoja. Tulosaluejohtajat vastasivat kyselyyn ensimmäisen kerran ennen teemahaastattelua, jolloin teemahaastattelun aikana käyty keskustelu ei vaikuttanut heidän arvioihinsa. Tulosaluejohtajan kyselyvastaukset olivat myös mukana teemahaastattelutilanteessa tukemassa tarvittaessa keskustelua.

Vastaukset voitiin raportoida suoraan webropol-ohjelmasta. Tarkoituksena oli verrata tulosten numeerisia arvoja (keskiarvo ja vastausten jakautuminen) ennen kehityshankkeen toteuttamista ja sen reflektoinnin yhteydessä. Kyselystä saadaan kuitenkin myös analysoitua syvällisempää raportointitietoa kehityshankkeen toteuttamisen tueksi.

Tutkimuksen reflektointi suoritettiin syyskuussa 2013. Opinnäytetyön lyhyen aikasyklin johdosta arviointiasteikkoa täydennettiin avoimilla kysymyksillä kehityshankkeen toteuttamisesta, arvioiduista hyödyistä sekä kokemuksista. Kehityshankkeen tulosten merkittävyyden mitattavuudelle arviointiasteikon avulla ei asetettu ennakoon suuria odotuksia liian lyhyen aikasyklin takia. Todelliset tulokset siitä, miten henkilöstösuunnittelu-prosessin kuvaaminen ja tarkentaminen on vaikuttanut toimialan henkilöstösuunnitteluun, ovat todennettavissa paremmin vasta 1-2 vuoden päästä, jolloin prosessista on tullut luonteva osa arkijohtamista.

Kehittämishankkeen tuloksia käytiin läpi kohdejoukon kanssa toimialan johtoryhmässä 4.9.2013. Tämän jälkeen seuraavan viikon maanantaina lähetettiin reflektointikysely kohdejoukolle ja annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, perjantaihin 20.9. asti. Valitettavasti sairastapausten ja työmatkojen takia kaikki tulosaluejohtajat eivät ehtineet vastata määräajassa ja viimeiset vastaukset saatiin 25.9. Arviointiasteikkoa ja kysymyksiä on avattu enemmän luvussa 3.3. ja arviointiasteikon toimivuutta mittarina on analysoitu tutkimuksen luotettavuuteen kantaa ottavassa luvussa 8.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Henkilöstökeskuksen tuottama raami kaupunkitasoiselle henkilöstösuunnitelmalle uudistettiin vuoden 2013 keväällä, sitoen se tiukemmin taloussuunnittelun yhteyteen. Uudistustyötä tehtiin henkilöstökeskuksen johdolla, mutta suunnitelmapohjan laatimisessa olivat mukana eri toimialojen henkilöstösuunnittelusta vastaavat henkilöstöasiantuntijat. Muutoksella haluttiin korostaa henkilöstömäärien yhteyttä budjetoituihin henkilöstömenoihin ja tehdä näin talouden rooli näkyvämmäksi henkilöstösuunnitelmassa. Vaikka henkilöstömenojen suunnittelu on ollut ennenkin yhteydessä henkilöstösuunnitteluun, tehtiin se nyt ensimmäistä kertaa näkyväksi itse suunnitelmaan. Tämä kehittämistarve lähtee myös Vantaan kaupungin taloudellisesta tilanteesta, joka pakottaa eri toiminnot linkittymään tiiviimmin talouden tarkastelun ympärille. Muutoksen käynnistymiseen pitkällä aikataululla vaikutti myös henkilöstökeskuksessa tapahtunut henkilöstösuunnittelusta vastaavan asiantuntijan vaihtuminen. Valitettavasti liian nopealla aikataululla läpiviedyn muutoksen tuloksena saatiin valmiiksi kaupunkitasoisen henkilöstösuunnitelman ensimmäinen versio, jossa kehitystyön jalkoihin jäi henkilöstösuunnittelun laadullinen puoli. Tätä kehitystyötä jatketaan kaupunkitasoisesti syksyllä 2013.

Tämä kaupunkitasoinen koko henkilöstösuunnitelman raportoinnin muuttaminen vaikutti oleellisesti myös tähän kehittämishankkeeseen. Kaupunkitasoinen muutoshanke aloitettiin vasta huhtikuun 2013 alussa, joten muutos ei ollut tiedossa kehityshankkeen tavoitetta asetettaessa, taustoittavia haastatteluja tehtäessä, eikä myöskään työpajan toteuttamisen aikana. Kun koko suunnitelma uudistettiin huhti-toukokuun aikana, ei minulle jäänyt aikaa muokata toimialamme henkilöstösuunnitelmaa teemahaastatteluiden ja työpajan tulosten pohjalta. Olin kuitenkin vahvasti mukana kaupunkitasoisen henkilöstösuunnitelman kehittämistyössä toimialamme edustajana ja olen sitä mieltä, että taloussuunnittelun sanelemien reunaehtojen puitteissa onnistui asiantuntijaryhmämme koostamaan suunnitelman, joka kuitenkin huomioi henkilöstösuunnitelman kannalta oleelliset seikat. Ja kehitystyön jatkuminen syksyllä 2013 tukee myös oman kehitystyöni jatkumista. Voimme toivottavasti hyödyntää tämän toimialatasoisen työn tuloksia kaupunkitasoisen suunnitelman kehittämisessä.

Johtuen osittain tästä kaupunkitasoisesta muutoksesta, myös kehityshankkeen tavoite muuttui hieman. Vahvasti painopistealueen muutokselle itse henkilöstösuunnitelmadokumentin kehittämisestä enemmän koko prosessin kehittämiseksi vaikuttivat toimialan henkilöstösuunnittelusta vastaavat johtajat. Työpajatyöskentely sekä haastattelut viitoit-

tivat, että heidän ajatuksensa olivat enemmän prosessin, kuin itse suunnitelmadokumentin kehittämisessä. Koska kyseessä on todellinen työelämän kehityshanke jossa strategiaan sidotun henkilöstösuunnitelman tulisi pystyä paremmin palvelemaan arkipäivän henkilöstöjohtamista, katsoin viisaaksi suunnata painopistettä olosuhteiden sekä kehityshankkeen kohdejoukon viitoittamaan suuntaan. Kaupunkitasoinen muutos ei ollut työpajan aikaan tiedossamme, joten tämä ei ole vaikuttanut johtajien ajatuksiin.

Tämä kehityshankkeen fokuksen muutos saattaa osaltaan johtua myös siitä, että prosessin kehittäminen on helpommin hahmotettavissa kuin näkemys siitä, millainen on hyvä arkijohtamista palveleva suunnitelma. Ja uskoisin, että ennen kuin prosessi kokonaisuudessaan on kuvattu ja sisäistetty, saattaa olla hankala pureutua itse suunnitelmaan, joka on vain yksi osa henkilöstösuunnittelun kokonaiskenttää. Myös Mantere ym. (2006, 30-31) ovat todenneet, että prosessin kuvaaminen tekee organisaatiossa strategiatyöhön liittyvät käytännöt näkyviksi.

6.1 Alkukartoitus

Alkukartoitushaastattelujen aikaan kehityshankkeen tavoite oli vielä vahvasti itse henkilöstösuunnitteludokumentin kehittämisessä, joten teemahaastattelu oli rakennettu tukemaan vahvimmin tätä henkilöstösuunnittelun osa-aluetta. Taustoittavat haastattelut antoivat alusta asti uskoa kehityshankkeen läpiviemiselle. Kaupungin henkilöstökeskuksen henkilöstöjohtaja Kirsi-Marja Lievosen sekä henkilöstösuunnittelusta vastaavan henkilöstökonsultti Tuija Hulkkosen näkemykset henkilöstösuunnittelun vaikuttavuudesta sekä suunnitelman arkipäivän johtamiselle tuottamasta lisäarvosta vastasivat omia ja toimialamme henkilöstöpäällikkö Sari Saarisen ennakoajatuksia. Kaupunkitasoisesti toimialamme kehityshankkeeseen suhtauduttiin positiivisesti eikä kehitystyö ole ristiriidassa kaupunkitasoisten kehityssuuntien kanssa. Kaupunkitasoisesti henkilöstöjohtajan kannalta henkilöstösuunnitelmissa keskeisiä ovat vain luvut (mm. henkilömäärien kehitys ja vaihtuvuus). Tämä antaa toimialoille vapaat kädet omien laadullisten henkilöstösuunnitelmien toteuttamiseen. Kehityshankkeen läpiviemisen kannalta tämä tieto oli hyvin keskeinen ja motivoiva.

Lievonen ja Hulkkonen kuten myös Saarinen näkevät, että henkilöstösuunnitelmissa tulisi painottaa tulosaluetasoisia henkilöstösuunnitelmia toimialatasoisten suunnitelmien sijaan. Henkilöstösuunnitelman keskeisenä tehtävänä nähdään tulevaisuuden vision luominen. Henkilöstöjohtaja Lievonen painottaa henkilöstösuunnitelmaa hyvänä visiona

siitä, millainen yksikkö tai tulosalue on viiden vuoden kuluttua. Tärkeää on myös henkilöstösuunnitelman vision viestiminen henkilöstölle. Henkilöstökonsultti Hulkkonen on samoilla linjoilla ja painottaa strategisen henkilöstösuunnittelun tärkeyttä. Keskeistä on asettaa selkeät tavoitteet ja miettiä sitten, miten kuilu nykytilan ja tavoitetilan välillä saavutetaan. Tähän sopii hyvin mm. Ulferts:n (2010) sivulla 24 avattu teoria kuilu-analyysistä.

Kuten jo tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys vahvasti osoitti, keskeisenä henkilöstösuunnittelun kehityssuuntana nähdään osaamisen johtaminen sekä aikaisemmin mainittu visiojohtaminen. Lievonen ja Hulkkonen painottavat vuorovaikutuksen merkitystä, sekä toimialan sisällä että henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Varsinkin henkilöstöjohtaja korosti henkilöstöasiantuntijoiden roolia esimiesten tukena osaamisen kehittämisen tehtäväkentällä. Vuorovaikutuksen merkityksen onnistuneessa henkilöstösuunnittelun prosessissa ovat nähneet keskeisenä myös esimerkiksi Pynes (2004, 389), Lankinen ym. (2004, 26) sekä opinnäytetyössään Pia Rautiainen (2011, 47).

Henkilöstösuunnittelun vaikuttavuudesta arkipäivän henkilöstöjohtamisen välineenä sekä henkilöstökeskuksen edustajat, että toimialan henkilöstöpäällikkö ovat samaa mieltä. Henkilöstösuunnitelmadokumentilla sinällään ei tällä hetkellä ole juurikaan vaikuttavuutta. Vantaan kaupungilla täytyy kuitenkin hakea jokaiselle vakanssille ja tehtävälle erikseen täyttölupa, ennen kuin uutta henkilöä saa rekrytoida. Myös silloin, vaikka tehtävän täyttö olisi henkilöstösuunnitelman mukainen. Tämä on yksi seikka, minkä takia toimialan henkilöstöpäällikkö näki kehittämishankkeen tärkeänä. Täyttölupaprosessi tekee henkilöstösuunnitelman osaltaan tyhjäksi, valitettavasti myös henkilöstösuunnittelusta vastaavien johtajien silmissä.

Taustoittavista haastatteluista oli mielenkiintoista huomata, miten vankan kokemuksen omaavien henkilöstöasiantuntijoiden näkemykset tukevat teoriasta löytämiäni henkilöstösuunnittelun ja strategian jalkauttamisen teorioita. Toisaalta kehityshankkeen teorioiden valintaan on voinut vaikuttaa myös oma alan asiantuntijakokemukseni. Taustoittavat haastattelut antoivat kuitenkin uskoa kehityshankkeen läpiviemiselle ja tukivat omia näkemyksiäni.

Henkilöstösuunnittelusta vastaavien tulosaluejohtajien haastatteluissa käsiteltiin prosessin toimivuutta, ajoitusta ja ohjeistusta sekä yhteistyötä toimialan henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Haastattelun teemoja olivat myös johtajien panostus suunnitelman

laadintaan, henkilöstösuunnitelmaan kerättävien tietojen tarpeellisuus ja mahdolliset puutteet sekä henkilöstösuunnitelman vaikuttavuus ja hyödynnettävyys arkipäivän johtamisessa. Myös yhteys strategiaan ja taloussuunnitteluun oli yksi teemoista.

Yleisesti hieman ongelmallisena pidettiin henkilöstösuunnitelman laadinnan ajoittumista kesäkuukausille. Toisaalta osa koki henkilöstösuunnittelun aikataulun toimivaksi, sillä taloussuunnittelua on totuttu tekemään vuosittain juhannukseen mennessä. Itse henkilöstösuunnitelmadokumentin laadinta-ajankohtaan ei voida radikaalisti kaupunkitasoisesti vaikuttaa, sillä henkilöstösuunnittelu on sidoksissa taloussuunnittelun ajankohtaan. Mutta näkisin henkilöstösuunnitteluprosessin syklin helpottavan itse henkilöstösuunnitelman laadintaa, kun prosessi tukee jo alkuvuoden aikana suunnittelua ja laadullista osaamisen kehittämisen suunnittelua voidaan tehdä muinakin ajankohtina. Tarkemmalla prosessilla pystymme varmasti myös jonkin verran aikaistamaan määrällistä henkilöstösuunnitelman laadintaa kesä- elokuulta huhti-toukokuulle.

Myös henkilöstösuunnitelman laadintaan liittyvä ohjeistus jakoi mielipiteitä. Selvää parannusta koettiin kuitenkin jo edellisenä vuonna käyttöön otetuista yhteistyöpalaverista johtajien ja toimialan henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Näissä palaverissa käytiin henkilöstösuunnittelun laadintaprosessi ja -ohjeet läpi ennen suunnitelman laatimisen aloittamista. Muutenkin vuorovaikutus ja oma panostukseni johtajien tukena henkilöstösuunnitelman laadinnassa koettiin tärkeäksi. Koordinoinnilla saavutetaan myös tasalaatuiset suunnitelmat.

Erisuuntaisia näkemyksiä herätti myös henkilöstösuunnitelmadokumentin julkisuus. Osa johtajista korosti henkilöstösuunnitelman olevan julkinen dokumentti, josta yksilöt eivät ole tunnistettavissa, mutta toisaalta kritisoitiin aikaisempien julkisten suunnitelmien ylimalkaisuutta. Kaikki johtajat tuntuivat kuitenkin kaipaavan ”pöytälaatikkosuunnitelmaa”, johon suunnittelua todella voisi tehdä nimike- ja tehtävätasolla, myös osaamisen kehittämisen ja urasuunnittelun suhteen.

Henkilöstösuunnitelma toimii osittain arkijohtamisen välineenä paremmin niillä tulosalueilla, joiden henkilömäärät ovat pienemmät. Kun henkilöstösuunnitelma koskee vain muutamaa kymmentä henkilöä, on julkisesta suunnitelmaversiostakin helppo hahmottaa yksittäiset tapaukset. Kuntatekniikan keskuksessa, jossa henkilöstöä on melkein 400, henkilöstösuunnitelma on nykyisellään ollut täysin hyödyntämätön dokumentti.

Kuten teoreettinen tausta osaamisen kehittämisestä, myös tulosaluejohtajat näkevät henkilöstösuunnittelun kehityssuunnan kulkevan enemmän kohti osaamisen johtamista. He kokevat tämän kokonaisuuden kuitenkin hieman vieraana ja uutena asiana. Tämä tukee henkilöstöasiantuntijoiden haastatteluissa sekä myös teoriapohjassa luvussa 4.5 korostettu henkilöstöasiantuntijoiden ja johtajien tiiviin vuorovaikutuksen merkityksen korostaminen. Henkilöstöasiantuntijoilla on merkittävä rooli sisäisinä konsultteina laajentaa osaamista osaamisen johtamisessa.

Tulosaluejohtajien haastatteluissa heidän yleinen johtamistapansa ja asenteensa heijastelivat selvästi myös sitä, miten he suhtautuivat henkilöstösuunnitelmaan ja määrämuotoiseen henkilöstösuunnitteluun. Haastattelujen jälkeen tunsin hieman epävarmuutta siitä, että miten kaikki johtajat saadaan sitoutettua kehittämishankkeeseen. Vaikka henkilöstösuunnittelun ja erityisesti henkilöstöjohtamisen tärkeys tunnistetaan, tuntui henkilöstösuunnitelma varsin merkityksettömältä dokumentilta, jonka laatimisen osa johtajista koki ainoastaan välttämättömänä velvollisuutena.

Henkilöstösuunnitelman vaikuttavuudesta kaikki johtajat olivat yhtä mieltä. Valitettavasti henkilöstösuunnitelma ei palvele henkilöstöjohtamisen apuvälineenä, vaan käytännön henkilöstösuunnittelua tehdään aivan muilla välineillä. Kokemus henkilöstösuunnitelman vaikuttamattomuudesta perustui kaikilla haastateltavilla täyttölupaprosessiin. Koe-taan turhauttavana laatia suunnitelmia, kun jokainen rekrytointi on perusteltava ja hyväksyttävä vielä erikseen apulaiskaupunginjohtajalla tai peräti kaupunginjohtajalla sopimusalaista riippuen. Onneksi pystyin jo haastattelutilanteissa kertomaan esimiehille, että myös kaupungin henkilöstöjohtaja kokee täyttölupamenettelyn nykyisellään ongelmallisena suhteutettuna henkilöstösuunnitelman vaikuttavuuteen.

Tulosaluejohtajien haastattelut kestivät vajaasta tunnista reiluun tuntiin. Yhden uuden tulosaluejohtajan kanssa kaikkia teemoja ei käyty läpi, sillä hänellä ei ollut vielä kokemusta laadintaprosessista saati vaikuttavuudesta. Haastattelujen tunnelma oli keskustelevalta ja avoin, johtuen varmasti siitä, että teemme tulosaluejohtajien kanssa muutenkin läheistä yhteistyötä. Henkilöstöasiat yleisestikin ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaativat molemminpuolista luottamusta ja vaitioloa. Tämä on varmasti auttanut minua kehityshankkeen läpiviennissä ja teemahaastatteluiden onnistumisessa, sillä tutun henkilön kanssa asioista on helppo keskustella avoimesti ja luottamus pohja on rakentunut jo aikaisemman yhteistyön pohjalta. Etukäteen olin hieman huolissani siitä, että silottelevatko tulosaluejohtajat vastauksiaan tietäen henkilöstösuunnittelun olevan mi-

nun tehtäväkenttääni ja kokevat ajatustensa henkilöityvän minuun. Negatiiviset asiat tuotiin kuitenkin avoimesti esille ja asioista keskusteltiin asioina. Haastatteluiden aikana tulin keränneeksi myös muuta henkilöstösuunnittelijan työssäni oleellista tietoa sen liittymättä tähän opinnäytetyönä olevaan kehityshankkeeseen.

6.2 Henkilöstöraportointi tukee henkilöstöjohtamista

Teoreettisessa viitekehyksessäni yhtenä sillanrakentajan strategiaan sidotun henkilöstösuunnitelman ja arjen henkilöstöjohtamisen välillä esitän henkilöstöraportoinnin kehittämistä. Henkilöstöraportointia lähdin toteuttamaan kvartaaliajattelun pohjalta, eli henkilöstöraportti toimitetaan johtajille neljästi vuodessa (huhtikuussa, heinäkuussa ja lokakuussa sekä vuodenvaihteen jälkeen). Opinnäytetyön aikataulun mukaisesti henkilöstöraportti on toteutettu kahdesti, huhtikuussa ja heinäkuussa. Toimialatasoisesti on myös kevään 2013 aikana laadittu edellisen vuoden henkilöstökertomus, joka sisältää sekä tilastollista että laadullista tietoa toimialan henkilöstöstä (mm. ikä- ja koulutusrakenne, osaamisen kehittäminen, henkilöstön vaihtuvuus).

Henkilöstöraportti on sisältänyt vertailutietoa edellisen vuoden poiminta-ajankohtaan henkilöstömääristä ja -kuluista, henkilöstökapasiteetista sekä poissaoloista. Ennen henkilöstösuunnittelun aloittamista toimitettava tulosaluetasoinen taustamateriaali sisältää kokonaiskatsauksen henkilömääriin, tutkintotaso-, ikä- ja sukupuolijakauma sekä tiedon henkilöstön äidinkielestä. Tämä henkilöstösuunnittelun taustamateriaali on mielestäni myös osa henkilöstöraportointia. Tänä keväänä toimitin osalle tulosaluejohtajia myös heidän tarpeistaan lähtevää lisämateriaalia.

Tiina Koivuniemen väitöskirjassaan (2009, 186) esittämä suositus henkilöstöraporttien esittämisestä tilastollisten faktojen sijaan enemmän henkilöstökertomusmaiseen tyyliin on mielestäni idealistinen. Toimialamme henkilöstöresursseilla ei ole mahdollista toteuttaa seitsemälle tulosalueelle laadullista raportointia neljästi vuodessa. Tästä syystä raportit ovat olleet sisällöllisesti puhtaasti taulukkomuotoisia. Neljännesvuosittain laadittavat raportit muodostavat kuitenkin vuoden aikana kattavan kokonaiskuvan koko vuoden tilastollisista faktoista verrattuna edellisvuoden vastaaviin ajankohtiin. Jos ajalliset resurssit antavat myöden, vuoden viimeinen henkilöstöraportti voisi mielestäni olla laajempi ja sisältää myös tilastojen tulkintaa. Toinen, vuorovaikutukseen perustuva raportoinnin tulkitsemistapa voisi olla vuoden raportoinnin läpikäyminen henkilökohtaisesti

jokaisen tulosaluejohtajan kanssa. Tällöin raportteja tulisi tarkasteltua ja analysoitua ainakin vuoden päätteeksi.

Henkilöstöraportit eivät ole herättäneet johtajissa kahden raportoinnin perusteella juuri kysymyksiä tai keskustelua, joten epäilen raporttien hukkuvan muun saapuvan sähköpostin sekaan. Tähänkin voisi vaikuttaa vuorovaikutteisella raporttien läpikäymisellä. Yhden tulosalueen johtoryhmässä raportointia on käsitelty.

Vuodesta 2014 eteenpäin henkilöstöraportointi sidotaan Vantaan osavuosisikatsausten aikatauluun, eli siirytään henkilöstöraportin laatimiseen kolme kertaa vuodessa. Tämän lisäksi alkuvuodesta laadin lakisääteisen henkilöstökertomuksen, joka tehdään toimialatasolla. Osa henkilöstöyksikön työtä on toimittaa raportointitietoa myös esimiesten yksilöityihin tarpeisiin.

6.3 Yhteisten tavoitteiden asettaminen

Työpajan innovointipajassa syntyneet tuotokset toimivat koko kehityshankkeen todellisen muutoksen suunnannäyttäjinä ja rakentajina. Kehittämistyön pohjana toimivat johtajien yhteiset näkemykset siitä, mitkä seikat ovat MATOn henkilöstösuunnittelun mallin viisi tärkeintä asiaa. Kysymyskarusellin vastausten koonnin pohjalta selkeytyi myös yhteinen näkemys siitä, millainen on innovatiivinen ja hyvä henkilöstösuunnitelma. Tärkeää sekä kehityshankkeen kannalta, mutta myös toimialamme henkilöstöjohtamisen synergian kannalta oli hyvän ryhmädynamiikan löytäminen. Tunnelma oli avoin ja keskustelevala läpi työpajan. Kokemukset työpajatyöskentelystä olivat niin positiivisia, että työskentelymallia toivottiin jatkettavan muissakin asiayhteyksissä.

Myös työpajasta saatu palaute oli rohkaisevaa. Asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen) yleisarvio työpajasta oli 4. Työpajan kestoa kaikki pitivät sopivana. Keskiarvo työpajan asiasisällöstä oli 4,5 ja kouluttajia 75 % piti erinomaisena. Työskentelytavat, yhteistyö osallistujien välillä sekä saavutetut tulokset ja tavoitteet keräsivät vastaajilta arvosanaksi neljä. Avoimissa vastauksissa positiiviseksi koettiin yhteiskeskustelu, ideointi ja brunssi. Hyvää yhteishenkeä sekä paikan ja tunnelman luomaa epämuodollisuutta arvostettiin myös. Henkilöstösuunnittelu aiheena tuntui tärkeältä. Mitä kehitettävää – kysymykseen vastaukset olivat kaikilla samanlaisia; työpajoja voitaisiin järjestää useamminkin. Palautekyselyn vastausprosentti oli 50 %.

Kuten jo tämän luvun alussa tiivistin, muutti työpaja osaltaan hieman kehityshankkeen kurssia alkuperäisestä tavoitteesta. Kokonaisuuden koostaminen ja hahmottaminen oli selvästi esillä yksityiskohtaisen henkilöstösuunnitelmadokumentin suunnittelun sijaan. Osittain uskon tähän vaikuttaneen myös alustukseni, jossa kuvasin ajatustani henkilöstösuunnittelun vuosikellosta. Alustus saattoi siis osaltaan suunnata johtajien ajatusmaailmaa. Toisaalta se myös toimi virittäjänä ja keskustelun avaajana työpajassa. Ilman alustusta keskustelu olisi saattanut poukkoilla ja lähteä sivuraiteille.

Kysymyskarusellina toteutettu ensimmäinen pohdinta tuotti vastauksia siihen, millaista on toimiva ja arkijohtamista tukeva henkilöstösuunnittelu. Kysymyskarusellin tuotosten analyysissä on teemahaastattelujen tapaan käytetty induktiivista päättelytapaa, eli yksittäisten tapausten avulla pyritään yleistyksiin (Kananen 2009, 21). Induktiivisessa päättelyssä kerättyjen havaintojen pohjalta tehdään yleistyksiä. Koska aineisto on määrällisesti suppea, on loogista pyrkiä löytämään yksittäisten tapausten perusteella teoriaa tukevia yleislaatusempia päätelmiä.

Tämä on myös looginen tapa koostaa ja analysoida työpajan satoa sillä johtajien ajatukset olivat samansuuntaisia. Määrällisesti suppeasta materiaalista olisi haastavampaa tehdä koontia ja analyysiä, jos vastaukset olisivat kovin vastakkaisia. Toisaalta kysymyskarusellin toteutustapakin ohjaa helposti ajatuksia. Sen tarkoitus on osittain se, että seuraavan on mahdollista jatkaa edellisen vastauksesta, tai esittää tähän lisäky symyksiä tai jalostaa toisen vastausta. Vastauksista huomasi jo visuaalisesti sen, että samantyyppiset vastaukset oli kirjoitettu paperille teemoittain jo valmiiksi, eli toisen ajatuksesta on ollut helppo jatkaa eteenpäin. Taas jos oma ajatus on ollut poikkeava, on se sijoitettu eri puolelle paperia.

Kysymykseen *Miten henkilöstösuunnittelun prosessi saadaan ohjaamaan toimintaa?* kysymyskarusellissa vastattiin, että vuosikelloajattelulla, tekemällä prosessista luonnollinen osa arkea, jatkuva ja systemaattinen. Toiminnasta vastuussa olevien tulee olla mukana prosessissa ja prosessin tulisi toimia yleisen kuntasuunnittelun mukaan. Kysymys herätti myös ajatuksen, että pitääkö prosessin ohjata toimintaa vai ennemminkin auttaa ja tukea.

Tulevaisuuden haasteiden ja toimintaympäristön tarkastelu sekä visiotyöskentely nähdään vastauksena sille, *miten henkilöstösuunnitelmalla saadaan aikaan tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen visio?* Vuorovaikutus ja yhteistyö oman henkilöstön kanssa ja

henkilöstön sitouttaminen prosessiin osaamisen kehittämisen kautta tukevat sitä, että henkilöstöjohtamisen visio ei jää vain johdon visioksi.

Miten minä voin johtajana kehittää henkilöstösuunnitteluani? Keinoina tähän lueteltiin riittävän ajan varaaminen, pysähtyminen miettimään asioita ja haasteita avoimesti sekä kriittisesti, myös yhdessä muiden kanssa. Riittävä aika ja keskittyminen itse fokukseen mahdollistaisivat toivotunlaisen laadukkaamman ja enemmän tulevaisuuden visioon suuntaavan henkilöstösuunnitelman. En usko, että nämä asiat pätevät ainoastaan henkilöstösuunnitteluun. Työtahti varsinkin johtotehtävissä on niin tiukka, että riittävän ajan varaaminen työn tekemiseen keskittyneesti on varmasti yksi suurimpia johtamisen haasteita. Keinona kehittää henkilöstösuunnittelua mainittiin myös suunnitelman vieminen sellaiseen suuntaan ja formaattiin, joka palvelee juuri omaa työtä mahdollisimman hyvin.

Helppolukuinen ”manuaali”, mahdollisimman konkreettinen ja simppelellä hyvin suunniteltu henkilöstösuunnitelma on sellainen, minkä johtajat kokisivat *tukevan arjen henkilöstöjohtamista*. Arjessa johtamistyössä auttavalla henkilöstösuunnitelmalla vaaditaan myös realistisuutta ja uskottavuutta. Arjen työssä olisi myös hyödyllisempää, jos lukujen sijaan henkilöstösuunnitelman painopiste siirtyisi osaamisen kehittämiseen.

Millainen on innovatiivinen henkilöstösuunnitelma? Ajatukset innovatiivisesta henkilöstösuunnitelmasta kiteytyvät sanaan rohkea. Innovatiivinen henkilöstösuunnitelma toteuttaa rohkeasti visiota ja sen avulla voidaan tulevaisuuden näkymiin tuoda sopivasti rohkeita uudistamislinjauksia. Innovatiivinen henkilöstösuunnitelma myös varioituu jatkuvasti ajan ja tilanteiden mukaan. Innovatiivisen henkilöstösuunnitelman pitäisi myös ratkaista johtamisen ongelmia eikä aiheuttaa niitä. Innovatiivisen henkilöstösuunnitelman tulisi myös olla koko henkilöstölle tuttu ja edistettävä työhyvinvointia.

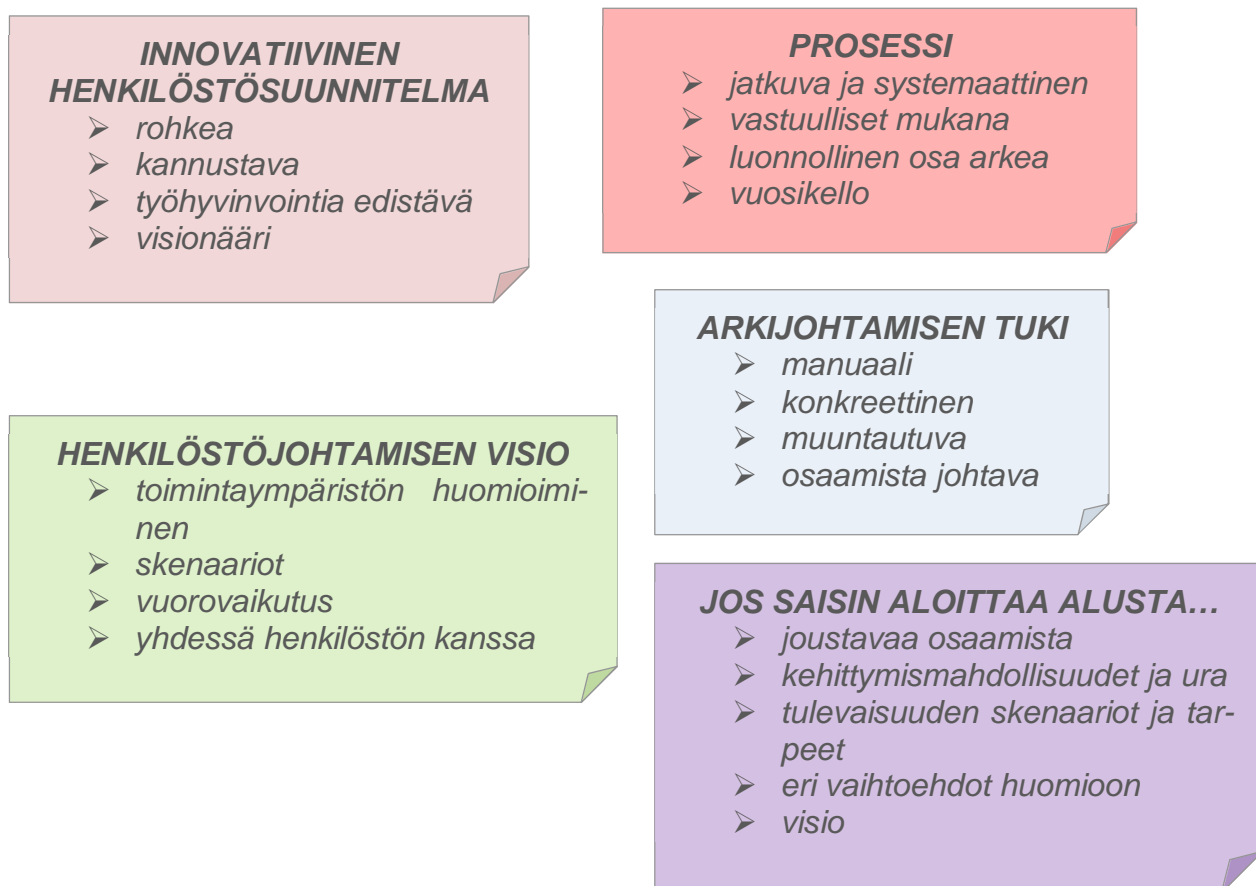
Johtajia pyydettiin myös kuvittelemaan, että, *jos tekisin yritysjohtajana uudelle yritykselle henkilöstösuunnitelmaa, mitä erityisesti huomioisin?* Tai, *jos ostaisin henkilöstösuunnitelman konsultilta, mitä tilaisin?* Jos saisi aloittaa uudelle yritykselle henkilöstösuunnitelman miettimisen, johtajat korostaisivat erityisesti, että henkilöstösuunnitelma huomioisi vision ja tulevaisuuden eri skenaariot ja niiden vaatimat tarpeet. Jos henkilöstösuunnittelua saisi lähteä tekemään puhtaalta pöydältä, keskittyisivät johtajat osaamisen nykytilan selvittämiseen ja henkilöstön omiin ura- ja kehittymismahdollisuuksien huomioimiseen. Henkilöstöresurssien ja osaamisen kartoittaminen mahdollis-

taisi uusien tavoitteiden asettamisen. Tällainen suunnitelma mahdollistaisi tilanteiden muuttumisen, eli mahdollisten eri skenaarioiden varalle olisi suunniteltu omat ratkaisunsa. Ideaalitalanne olisi sellainen, että henkilöstösuunnitelma huomioisi kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet.

Johtajat olisivat hyvin yksimielisiä siitä, että henkilöstösuunnitelman tilaaminen konsultilta ei olisi järkevää. Suurin osa ei edes pitänyt tätä mahdollisuutena ja vastasi ”en mitään”. Jos henkilöstösuunnitelmaa lähdettäisiin tilaamaan ulkopuoliselta konsultilta, tulisi tavoitteet määritellä yhdessä ja konsultin valinnassa täytyisi olla huolellinen. Konsultilta voitaisiin mahdollisesti tilata taustadata-materiaalia tai osaamiskartoituksia. Osaamiskartoituksia tilattaessakin ohjaimet täytyisi kuitenkin pitää tiukasti omissa käsissä. Eräs vastaus kiteyttää varmasti hyvin ajatukset; *”jos tilaisin henkilöstösuunnitelman konsultilta, saisin suunnitelman johon olisi hankala sitoutua itse, samoin kuin koko henkilöstön.”*

Mitä odotan toimialan henkilöstöyksiköltä? -kysymys määrittelee hyvin paljon myös kehittämishankkeen onnistumismahdollisuuksia, sillä meidän henkilöstöyksikkömme on pystyttävä vastaamaan johdon odotuksiin ja toiveisiin. Meiltä odotetaan perustietoa ja näkemystä siitä, millainen on hyvä henkilöstösuunnitelma. Tuki, yhteistyö, aktiivisuus, innovointi sekä asiantuntemus ja aloitteellisuus ovat selkeästi kirjattuja odotuksia. Johdon ja henkilöstötiimin yhteistyön lisäksi toivotaan ”sillanrakennusta” johdon ja koko henkilöstön välille. Vuorovaikutukselle ja yhteistyölle ladataan vastausten pohjalta paljon odotuksia.

Kuvioon 10 on kerätty kooste toimialan tulosaluejohtajien näkemyksistä henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi. Mielenkiintoista, tosin ei yllättävää, työpajatyöskentelyn pohjalta on huomata miten tulosaluejohtajien ajatukset tukevat yleisiä henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen kehityssuuntia. Skenaarioajattelu ja toimintaympäristön muutosten arviointi nousi esille sekä Ulferts:n ym. (2010, 1-2) ja Lankisen ym. (2004, 27) teksteissä että Katri Eerikäisen pro gradutyössä (2009, 20), jossa hän tutki ennakoidun henkilöstösuunnittelua onnistuneen rekrytinnin tukena kunta-alalla. Myös osaamisen kehittäminen ja johtaminen oli vahvasti tulosaluejohtajien silmissä henkilöstösuunnittelun kehittämistyön painopistealueena. Tulosaluejohtajat ovat ammattijohtajia, joten heillä on myös koulutusta ja tuoretta osaamista henkilöstöjohtamisen alueelta. Tästä syystä en pidä yllättävänä heidän alan tutkimustiedon kanssa yhteneviä käsityksiään henkilöstösuunnittelun kehittämisestä.



Kuvio 9. Kooste henkilöstösuunnittelun kehittämisen suunnista

6.4 Työkalut arjen henkilöstösuunnitteluun

Innovointityöpajan toisena pienryhmäpohdintatehtävänä koottiin MATO-mallin viisi tärkeintä asiaa. Nämä viisi tärkeimmäksi rankattua tekijää ovat mielestäni johtajien selkeä näkemys siitä, millaista on hyvä henkilöstösuunnittelu toimialalla. Tällä pohdinnalla saimme mielestäni enemmän kiinni siitä, mitä kokonaisprosessin olisi hyvä sisältää. Kysymyskaruselli painotti enemmän yksityiskohtaisempia henkilöstösuunnitelman laatuun liittyviä asioita. Olen sijoittanut työpajatyöskentelyn pohjalta nostetut viisi tärkeintä teemaa henkilöstösuunnittelun vuosikellolle, jota esitellään luvussa 6.6.

Toimialan viisi tärkeintä työkalua, joilla henkilöstösuunnittelu saadaan tukemaan arjen henkilöstöjohtamista:

- ✓ Johdon visio ja skenaariot / toimintaympäristön analyysi
- ✓ Perustietopaketti henkilöstöyksiköltä

- ✓ Tulos- ja kehityskeskustelut osaamisen kehittämiseen
- ✓ Yhteinen käsittely toimialalla
- ✓ MATOn yhteinen ja joustava suunnitelma

Pienryhmäpohdintoissa, kuten myös kysymyskarusellissa, visio nousi tärkeimpien asioiden listalle. Kuten kysymyskarusellissa, myös tässä pohdintatehtävässä nähtiin tärkeänä huomioida eri skenaarioita ja muutoksia toimintaympäristössä sekä niiden vaikutuksia henkilöstösuunnitteluun.

Jo nykyisellään toimialan henkilöstöyksikkö toimittaa tulosaluejohtajille henkilöstösuunnittelutyön pohjaksi taustamateriaalia henkilöstön nykytilan keskeisistä tunnusluvuista. Tällainen perustietopaketti koetaan tärkeäksi. Perustietopaketin räätälöinti tarpeiden mukaan sekä eri indikaattorien hälytysrajat ovat uudistuksia joita perustietopakettiin toivotaan.

Kuten sekä teoria että kysymyskaruselli osoittavat, osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen henkilöstösuunnitteluun ovat koko henkilöstöjohtamisen kentällä vahvasti läsnä. Samaan johtopäätökseen on päätenyt myös Anne Jousala opinnäytetyössään ”Osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa”. Hän havaitsi haastattelututkimuksensa perusteella, että myös hänen tutkimuksessaan kohdejoukkona olleet henkilöstösuunnittelusta vastaavat esimiehet kokivat osaamisen merkityksen henkilöstösuunnittelussa korostuvan. Jousala nostaa huomattavaksi havainnoksi henkilökohtaisten kehittymistarpeiden huomioimisen esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (2009, 50-52.)

Osaamisen kehittäminen nousi myös MATO-mallin viiden tärkeimmän asian listalle. Osaamisen kartoitukset ja kehittämissuunnitelmat sekä henkilöstön omat uratoiveet halutaan sitoa osaksi tulos- ja kehityskeskusteluja. Myös henkilöstön erilaiset motivointikeinot halutaan paremmin käyttöön. Kuntaorganisaatiossa aineellisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat hyvin rajalliset varsinkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ja työpajassa keskusteltiin paljon aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksista. Näitä ovat muun muassa juuri henkilöstön osaamisen kehittämisen vahvistaminen sekä heidän uramahdollisuuksiensa tukeminen organisaation palvelutuotannon sallimissa puitteissa. Tulos- ja kehityskeskustelut nähdään luonnollisena tilaisuutena laatia entistä tarkemmin henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia sekä kartoittaa henkilöstön omia kehitymisintressejä. Samaan tulokseen on päätenyt Anni Puttonen (2013, 101). Myös

hänen tutkimuksessaan Jyväskylän kaupungin esimiehet nostivat kehityskeskustelut osaamisen tunnistamisen kanavaksi, jota pitkin on mahdollista täydentää henkilöstön nykyosaamiseen ja osaamistarpeisiin liittyvää tietoa.

Osaamisen kartoittamisen sekä palkitsemisen keinot ja toimintatavat ovat henkilöstöyksikölle työsarkaa, jossa esimiehiä on tarpeen tukea. Muutospaineet tulos- ja kehityskeskusteluissa koskee huomattavasti kehityshankkeen kohdejoukkoa suurempaa ryhmää, sillä tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen alaisten kanssa vuosittain on kaikkien toimialan esimiesten velvollisuus. Jotta henkilöstön kehittymistarpeet ja – halukkuus saadaan todennettua toimialatasolla, on kehittämistoimenpiteiden tavoitettava kaikki esimiesportaat. Tulos- ja kehityskeskustelujen kehittäminen ei kuitenkaan ollut tämän kehityshankkeen tavoitteena, mutta osaamisen kehittämisen sitominen kehityskeskusteluihin voisi toimia tätä kehittämishanketta tukevana ja loogisena jatkotoimenpiteenä.

Henkilöstösuunnittelun toimialatasoiset yhteenvetojen ajankohdat määriteltiin ja sijoitettiin vuosikellolle johtoryhmän kokouksessa 4.9.2013. Tarkoituksena on määritellä jo prosessissa ajankohdat yhteisille henkilöstösuunnittelun foorumeille. Yhteisen käsitteilyn kautta on tarkoitus löytää synergiaetuja, jakaa osaamista yli tulosalueiden sekä määritellä visio ja eri skenaariot ja tätä kautta huomioida muutokset toimintaympäristössä myös henkilöstösuunnittelussa. Toimintaympäristön muutokset heijastuvat herkästi myös muutoksiin osaamistarpeissa.

Viiden tärkeimmän asian joukkoon nousi luonnollisesti henkilöstösuunnittelun ”lopputuotos”, eli itse henkilöstösuunnitelmadokumentti sekä asioiden yhteinen käsittely toimialalla. Myös henkilöstösuunnitelman teko löysi luontaisen paikkansa vuosikellosta. Henkilöstösuunnitelmadokumentilta toivotaan yhteneväisyyttä, mutta myös joustoa. Tärkeäksi nousi myös tulosalueiden välisen synergiaetujen ja osaamisen rajapintojen tunnistaminen. Keskusteltiin myös enemmän tulosalueajat ylittävästä osaamisen jakamisesta ja mahdollisuudesta enemmän liikutella ihmisiä osaamistarpeiden sekä heidän omien kehittymistoiveiden mukaan tulosalueiden välillä. Valitettavasti tämä osio kehittämishankkeesta jäi kaupunkitasoisen kehityshankkeen jalkoihin. Kehityshankkeen aikana on kuitenkin sekä teoriapohjasta että kehittämistyöntuloksista muodostunut vahva näkemys siitä, millainen toimialan henkilöstösuunnitelma tulee olemaan.

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan henkilöstösuunnitelman täytyy:

- ✓ täyttää kaupunkitasoiset ja lainsäädännöstä nousevat määrälliset tavoitteet muun muassa henkilöstömäärän ja vaihtuvuuden suunnittelun suhteen
- ✓ joustaa ja muuntautua jokaisen tulosaluejohtajan erilaisten tarpeiden mukaan
- ✓ huomioida toimintaympäristöanalyysi ja skenaariot ja tarjota vaihtoehtoisia ratkaisumalleja
- ✓ painottua osaamisen kehittämiseen
- ✓ syntyä ja kehittyä vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa, jossa mukana ovat johtajat ja toimialan henkilöstöyksikkö
- ✓ näkyä henkilöstölle

6.5 Henkilöstösuunnitelma arjen henkilöstöjohtamisen työvälineenä

Vaikka kaupunkitasoisen henkilöstösuunnitelman muutostyön takia kehittämishankkeen aikana ei saatu rakennettua toimialalle etukäteen tavoitteena ollutta omaa henkilöstösuunnitelmadokumenttia, pyrin hyödyntämään nykytilahaastatteluista sekä työpaikasta nousseita toiveita myös kesällä 2013 laaditussa henkilöstösuunnitelmassa.

Laadimme kaupunkitasoisen ohjeen mukaiset tulosaluetasoiset henkilöstösuunnitelmat, mutta teimme niiden rinnalla myös tarkempaa, nimike- ja vakanssitasolle menevää henkilöstösuunnittelua johtajien arkijohtamisen tueksi. Suunnittelimme pääsääntöisesti eläkepoistumien kautta tapahtuvat henkilövaihdokset niin, että jokaisen vakanssin tulevaisuuden kuva on selvillä ja kirjattu. Vakanssitasolla on siis mietitty mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja minkälaiseen tehtäväkuvaan uutta henkilöä palkataan. On myös kriittisesti tarkasteltu sitä, että täytetäänkö kaikkia vapautuvia vakansseja, tai voidaanko rekrytointeja taloudellisista säästösyistä viivästyttää. Lopputuloksena syntyivät tulosaluetasoiset julkiset henkilöstösuunnitelmat, mutta myös yksityiskohtaisemmat ”pöytälaatikko”suunnitelmat arkipäivän henkilöstötyön työkaluksi.

Tätä työtä teimme tiiviissä yhteistyössä, tosin osa tulosaluejohtajista oli omaaloitteisempia eikä tukeutunut samassa määrin työpanokseeni. Toivon näiden vakanssitasoisten suunnitelmien olevan johtajille sellainen tuki, johon he voivat arkijohtamisessaan tukeutua. Toivon myös, että voisimme näiden tarkkojen ja tarkasti harkittujen henkilöstösuunnitelmien pohjalta esittää henkilöstöjohtajalle mahdollisia kevennyksiä täyttölupaprosessiin. Erityisesti suurimman tulosalueen johtajana toimiva kaupun-

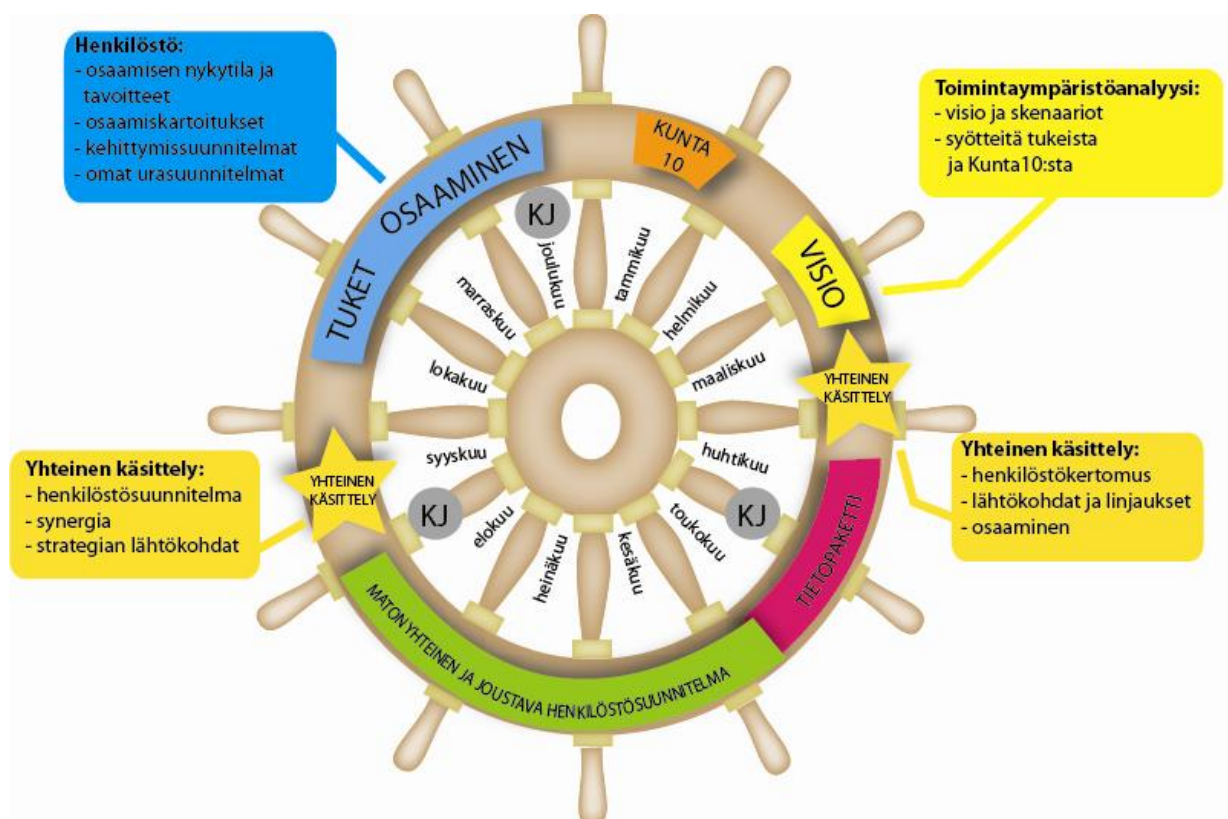
gininsinööri totesi tarkan, vakanssitason suunnittelun tuoneen huomattavaa etua aikaisempaan henkilöstösuunnitelmaan nähden. Tehty henkilöstösuunnitelma tuo lisäarvoa arjen henkilöstöjohtamiseen.

Laadullisella henkilöstösuunnittelulla en saavuttanut toivottuja tavoitteita. On kuitenkin ollut mielenkiintoista huomata, että kehityshankkeen aikana kiinnostus osaamiskartoituksia ja henkilöstön kehityssuunnitelmia kohtaan on kasvanut. Kun henkilöstösuunnittelu on ollut kehityshankkeen johdosta tapetilla, on sen seurauksena henkilöstösuunnitelman elementit siirtyneet jo toimialalla johtamisen teoiksi.

Kehittämishankkeen reflektointimittauksen yhteydessä tulosaluejohtajilta kysyttiin, miten voisimme parantaa henkilöstösuunnitteluamme tämän kehittämissuunnitelman jälkeen. Toiveet ovat hyvin samansuuntaiset kuin jo työpajatyöskentelyn tulokset osoittivat. Henkilöstösuunnitelman toivotaan olevan konkreettinen, yksinkertainen ja selkeä. Myös seuranta ja suunnitelman päivittäminen on tärkeää. Myös tämä kysymys nosti esille tulosalueiden välisen yhteistyön ja synergian resurssien oikein kohdistamiseksi.

6.6 Henkilöstösuunnittelun vuosikello

Toimialan henkilöstösuunnittelun vuosikellolle on sijoitettu kaupunkitasoisesti henkilöstösuunnittelua koskevien strategian tai talouden käsittelyyn liittyvät tapahtumat sekä MATO-mallin viisi tärkeintä henkilöstösuunnittelun työkalua. Vuosikelloa voidaan lähteä käyttämään vuoden ajankohdasta riippumatta milloin vain. Tässä luvussa käyn vuosikellon läpi lähtien vuodenvaihteesta.



Kuvio 10. Toimialan henkilöstösuunnittelun vuosikello

Vantaan kaupungin työhyvinvointitutkimuksena toimii työterveyslaitoksen laaja Kunta10-seurantatutkimus, joka toteutetaan työterveyslaitosvetoisesti kahden vuoden välein syksyllä. Syksyn kyselyn tulokset saadaan seuraavan vuoden tammikuussa. Tämän työhyvinvointitutkimuksen mittareista saadaan työyhteisöjen kehittämisen lisäksi syötteitä skenaario- ja toimintaympäristöanalyysiin.

Johdon visio henkilöstösuunnittelulle ajoittuu luontevasti toimintaympäristöanalyysin sekä skenaariotyöskentelyn yhteyteen helmi-maaliskuun taitteeseen, kun toimintaympäristöanalyysiä muutenkin päivitetään strategiatyöskentelyn pohjaksi. Toimialan strategiatyötä koordinoivan kehitysinsinöörin mukaan toimintaympäristön analyysi jää helposti kiireen jalkoihin ja skenaariotyöskentelyyn ei jää sen vaatimaa aikaa. Pohdimme, että myös tässä voitaisiin hyödyntää johtajille suunnattua työpajatyöskentelyä. Työpajan voisi ajoittaa tammikuulle 2014, jolloin työpajan satoa olisi hyvin aikaa työstää helmikuun loppuun.

Henkilöstöjohtamisen vision kirkastamisen sekä toimintaympäristön analysoinnin jälkeen on luontevaa käydä yhdessä keskustellen läpi se, mitkä ovat lähtökohdat henkilöstösuunnitelman laatimiselle, mitä nousee henkilöstökertomuksesta (tunnetaan myös nimellä henkilöstötilinpäätös) ja miten strategia suuntaa henkilöstösuunnittelua. Myös Kunta 10-kyselyistä sekä loppuvuoden tulos- ja kehityskeskusteluista osaamisen kehittämisestä nousseet henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat asiat on hyvä käydä yhteisesti läpi tässä vaiheessa vuotta.

Ennen henkilöstösuunnitelman aloittamista henkilöstöyksikkö tuottaa perustietopaketin. Tämän jälkeen alkaa henkilöstösuunnitelman laatimistyö. Vaikka osa johtajista koki kesän haastavana ajankohtana henkilöstösuunnittelulle, määrittää kaupunkitasoinen talous- ja henkilöstösuunnittelun raami tämän ajankohdan. Vaikka emme voi radikaalisti vaikuttaa henkilöstösuunnitelman laatimisen ajankohtaan, niin esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvää henkilöstösuunnitelmaa voidaan tehdä heti alkuvuodesta tulos- ja kehityskeskustelujen jälkeen ja kesälle jättää ”määrällinen” henkilöstösuunnittelu. Uskon, että myös tämä kesän 2013 aikana tarkalla tasolla valmisteltu henkilöstösuunnitelma keventää suunnitelman laatimistyötä seuraavalla kerralla, kun perusasiat on hyvin suunniteltu.

Tulosalueiden ja toimialan henkilöstösuunnitelman on oltava valmis elokuun loppuun mennessä, joten toinen ajankohta asioiden yhteiselle läpikäymiselle on heti syyskuussa. Tällöin on syytä käydä läpi toimialan henkilöstösuunnittelun kokonaisuus ja pohtia mahdollisia synergiaetuja. Vaikka henkilöstösuunnittelun vuosikellolle on määritelty henkilöstösuunnitelman seuraaminen ja yhteiset käsittelyajankohdat, täytyy henkilöstöyksikön huolehtia, että vuoropuhelu ja synergiaetujen löytäminen johtajien kesken jatkuu läpi vuoden. Nämä kaksi seuranta-ajankohtaa kuitenkin takaavat sen, että henkilöstösuunnittelua toimialatasollakin seurataan säännöllisesti ja myös ylempi johto, eli apulaiskaupunginjohtaja, pysyy tietoisena toimialan henkilöstösuunnittelusta.

Myös tulos- ja kehityskeskustelut ajoittuvat luontevasti vuosikellolle. Talousarvio käsitellään Vantaan kaupungilla syksyn aikana ja marraskuussa kaupunginvaltuusto hyväksyy talousarvion (Vantaan kaupunki, talousarvio 2013, 15). Syksy ja loppuvuosi on luontevaa aikaa tulos- ja kehityskeskustelujen käymiseen, sillä viimeistään talousarvion hyväksymisen jälkeen seuraavalle vuodelle asetetut tavoitteet ovat selvät. Toimialalla on myös jo totuttu tähän aikasykliin, joten oli luontevaa sijoittaa osaamisen kehittäminen osana tulos- ja kehityskeskusteluja vuosikellolla loppuvuoteen.

Toimialan henkilöstöraportointi rytmitetään kaupunkitasoiseen osavuosikatsausten rytmiin. Osavuosikatsauksia tehdään vuosineljänneksittäin, eli kolme vuodessa. Harmaat KJ-merkinnät vuosikellolla ovat kaupunginjohtajan ja toimialajohdon neuvottelujen ajankohdat. Neuvottelut painottuvat kunakin vuoden ajankohtana ajankohtaisimpiin talouden teemoihin (talouden kehys, budjetti, käyttömenosuunnittelu), mutta henkilöstösuunnittelu on kuitenkin myös jokaisen tapaamisen asialistalla.

6.7 Arviointiasteikko ja mitattu muutos

Kehittämishankkeen tuloksia mitattiin ennen kehittämishankkeen aloittamista ja kehittämishankkeen jälkeen hankkeen mittarina toimivan arviointiasteikon avulla. Muutosta mitattiin kuuden väittämän kautta. Kyselyssä kohdejoukkoa pyydettiin arvioimaan henkilöstösuunnitelman laadintaprosessin toimivuutta, henkilöstösuunnitelman arkijohtamiselle tarjoamaa hyötyä sekä henkilöstösuunnitelman vaikuttavuutta. Kyselyssä selvitettiin myös kokemuksia henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyydestä koulutusten suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen, rekrytointeihin ja henkilöstödatan seurantaan. Lisäksi reflektointimittaukseen lisättiin kaksi avointa kysymystä: *”Mitä hyötyä uskot henkilöstösuunnittelun kehittämisprojektista syntyvän pitkällä tähtäimellä?”* ja *”Miten voisimme vielä kehittää henkilöstösuunnitteluaamme?”*

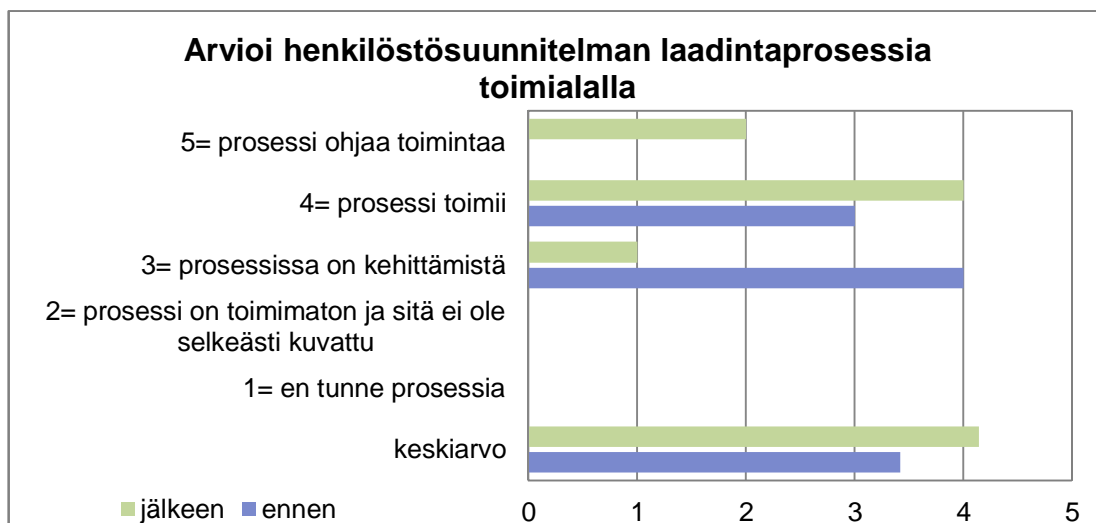
Positiivista oli, että kaikissa kuudessa arvioinnin kohteessa tapahtui keskiarvossa muutosta positiiviseen suuntaan. Tulos on hieman yllättäväkin huomioon ottaen kehityshankkeen aikana tapahtuneen kehityssuunnan muutoksen henkilöstösuunnitelman kehittämisestä enemmän henkilöstösuunnittelun kokonaisprosessin kehittämiseen. Toisaalta omien ajatusteni ja nykytilahaastatteluiden pohjalta olin hieman yllättynyt jo alkumittauksen tulosten positiivisuudesta.

Arviointiasteikko mittarina on haasteellinen sen reliabiliteetin kannalta, sillä arviointi perustuu aina subjektiiviseen näkemykseen todellisen tiedon sijaan. Mittariin on voinut tämän kehityshankkeen aikana vaikuttaa moni asia. Muun muassa lisääntynyt yhteistyö ja vuorovaikutus henkilöstösuunnittelun kehittämisen osalta on pitänyt henkilöstösuunnittelun tavallista enemmän esillä pitkin vuotta ja nostanut tätäkin kautta varmasti asian merkitystä. Olen myös ottanut arvioinnissa huomioon, että vastaajien vastaukset saatavat heijastella heidän suhtautumistaan minuun henkilöstösuunnittelusta vastaavana asiantuntijana ja työkaverina. Tulosaluejohtajilla ei ole tiedossa heidän alkumittauksessa antamia vastauksia, joten ne eivät ole voineet vaikuttaa tulokseen.

Toisaalta uskon tarkasti tehdyn suunnittelutyön ja henkilöstösuunnitelmiin panostetun ajan myös todella lisänneen suunnitelman merkitystä jo näin lyhyellä aikajänteellä. Mit-tari osoittaa, että henkilöstösuunnitelma toimii nyt enemmän arkijohtamista tukevana työkaluna kuin ennen kehittämishanketta ja näin ollen tuo lisäarvoa arjen henkilöstöjohtamiseen. Yksi tulosaluejohtajista kritisoi arviointiasteikossa sitä, että hän olisi kaivan-nut kuvioissa 13-15 (s. 65-66) vaihtoehtoa vastausvaihtoehtojen ”4= henkilöstösuunni-telmasta on apua teorian tasolla” ja ”5= henkilöstösuunnitelma antaa suoraan vastauk-set ja on käytössä henkilöstöjohtamisessa.” välille. Jälkeenpäin ajattelen itsekkin, että olisi ollut hyvä olla vaihtoehto joka olisi antanut mahdollisuuden valita tilanne, jossa henkilöstösuunnitelmasta on apua henkilöstöjohtamiseen, mutta joka jättäisi vielä pa-rantamisen varaa. Tämä yksittäinen havainto on saattanut vaikuttaa myös muiden vas-tauksissa, mikä on huomioitava vastauksia analysoitaessa.

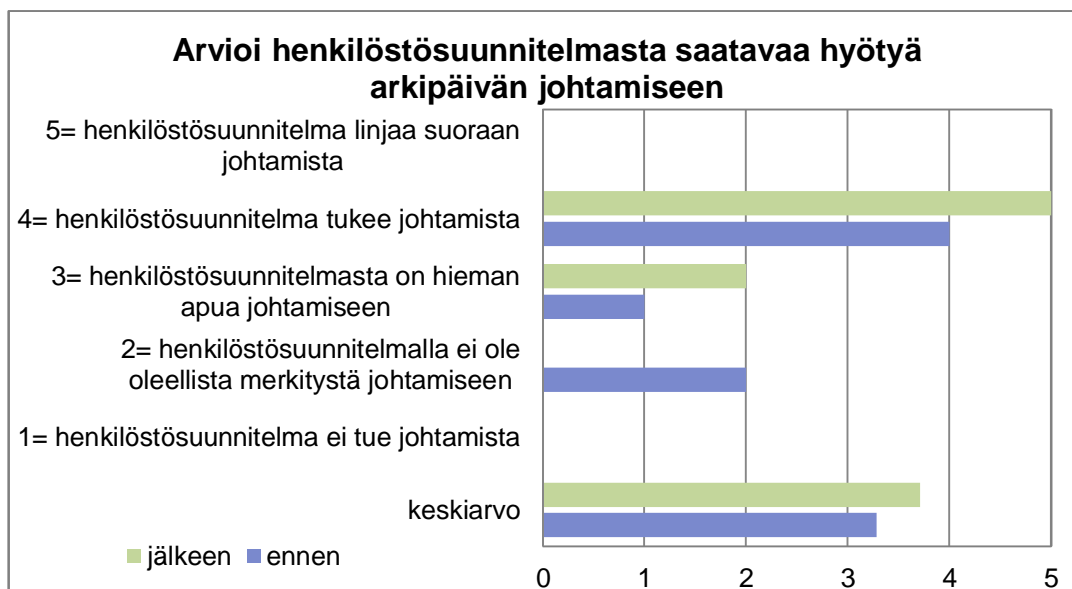
Seuraavilla sivuilla esitetyissä kuvioissa 11-16 on kuvattu vastausten lukumäärät vas-taajien mukaan (max. 7 vastaajaa) ja keskiarvo asteikolla 1-5. Siniset palkit osoittavat ennen kehittämishanketta tehtyä mittausta ja vihreät palkit reflektointimittausta.

Jo ennen kehittämishanketta arviot kuviossa 11 esitetystä henkilöstösuunnittelun laa-dintaprosessista olivat toiveikkaita. Kaikki vastaajat tunnistivat prosessin ja kolme vas-taajaa koki prosessin toimivana. Kehittämishankkeen jälkeen enää yksi vastaaja kokee prosessissa olevan kehittämistä ja kolme vastaajaa kokee prosessin toimivana ja kah-den vastaajan mielestä prosessi ohjaa toimintaa. Vastausten jakautuminen reflektoin-timittauksessa osoittaa mielestäni selkeästi sen, että prosessin kuvaamisella ja kehit-tämisellä tuotettiin lisäarvoa henkilöstöjohtamisen työhön ja prosessin kehittäminen oli hyödyllistä. Tätä näkemystä tukee myös Mantereen ym. (2006, 30) toteamus prosessin kuvaamisen merkityksestä tehdä näkyväksi strategiatyöhön liittyvät käytännöt organi-saatiossa. Henkilöstösuunnittelun prosessin kehittäminen linkittää sen muun muassa vision ja toimintaympäristön huomioivan vuosikellon avulla entistä vahvemmin osaksi strategiatyötä.



Kuvio 11. Henkilöstösuunnitelman laadintaprosessi toimivuus

Kehittämishankkeen reflektointimittauksessa kaikki tulosaluejohtajat kokevat henkilöstösuunnitelman tukevan arkipäivän henkilöstöjohtamistaan (kuvio 12). Tärkein muutos tässä mittarissa on mielestäni se, että kukaan ei kehityshankkeen jälkeen näe enää henkilöstösuunnittelua tyhjämpiväsenä dokumenttina. En ole yllättynyt, että yhdenkään johtajan mielestä henkilöstösuunnitelma ei linjaa suoraan heidän johtamistaan. Tämä olisi ollut epärealistinen odotus näin lyhyellä aikavälillä varsinkin, kun itse henkilöstösuunnitelmadokumentin kehittämiseen ei ollut suunniteltu mahdollisuuksia. Vaikka tämän kuviossa 12 esitetyn mittarin keskiarvon muutos ei ollut merkittävä niin tämä mittari osoittaa mielestäni kehityshankkeen olleen hyödyllinen ja sen saavuttaneet tavoitteensa. Perustelen näkemykseni etenkin sen seikan valossa, että kehittämissankkeen jälkeen yksikään tulosaluejohtajista ei kokenut että henkilöstösuunnittelulla ei olisi annettavaa heidän henkilöstöjohtamistyölleen.



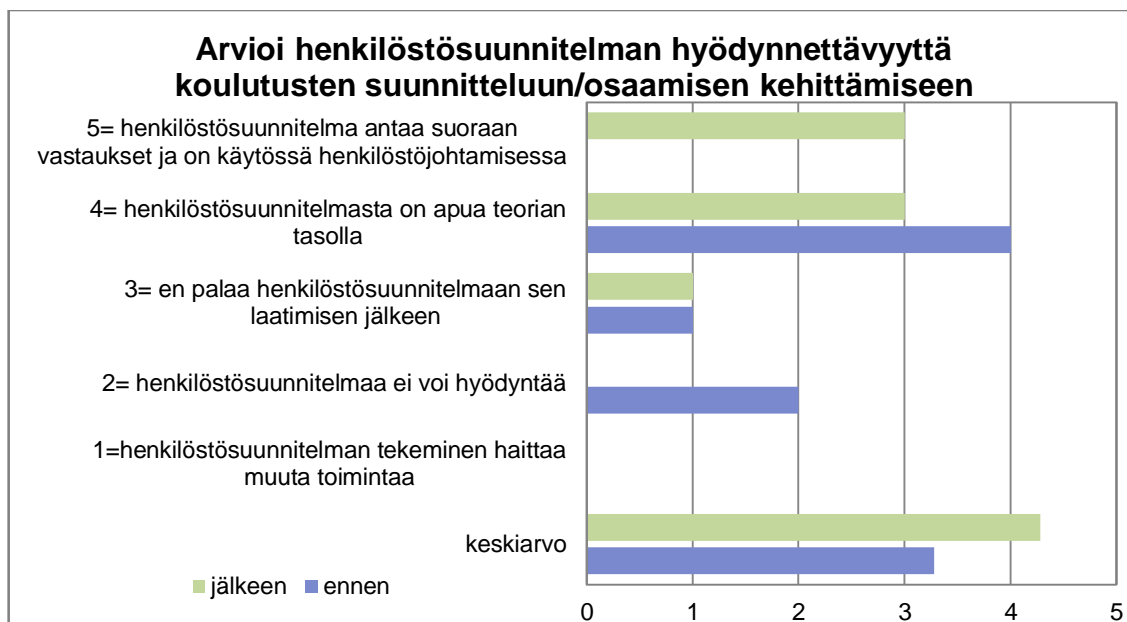
Kuvio 12. Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys arkijohtamisessa

Arviointiasteikon avulla kohdejoukko arvioi henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyyttä koulutusten suunnitteluun ja tätä kautta osaamisen kehittämiseen (kuvio 13), rekrytointeihin (kuvio 14) sekä henkilöstödatan kuten henkilöstömäärien, koulutus- ja ikäjakautuman sekä eläköitymisten ja muun vaihtuvuuden seurantaan (kuvio 15). Ilahduttavaa on huomata, että kehityshankkeen jälkeen henkilöstösuunnitelmasta koetaan olevan hyötyä tai antavan jopa suoraan vastaukset näihin henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Ainoastaan yksi tulosaluejohtaja ei kehityshankkeen jälkeenkään palaa henkilöstösuunnitelmaan osaamisen kehittämisen ja koulutusten suunnittelun saralla, mutta hänkin kokee saavansa henkilöstösuunnitelmasta hyötyä ainakin teorian tasolla rekrytointeissa sekä henkilöstödatan seurannassa.

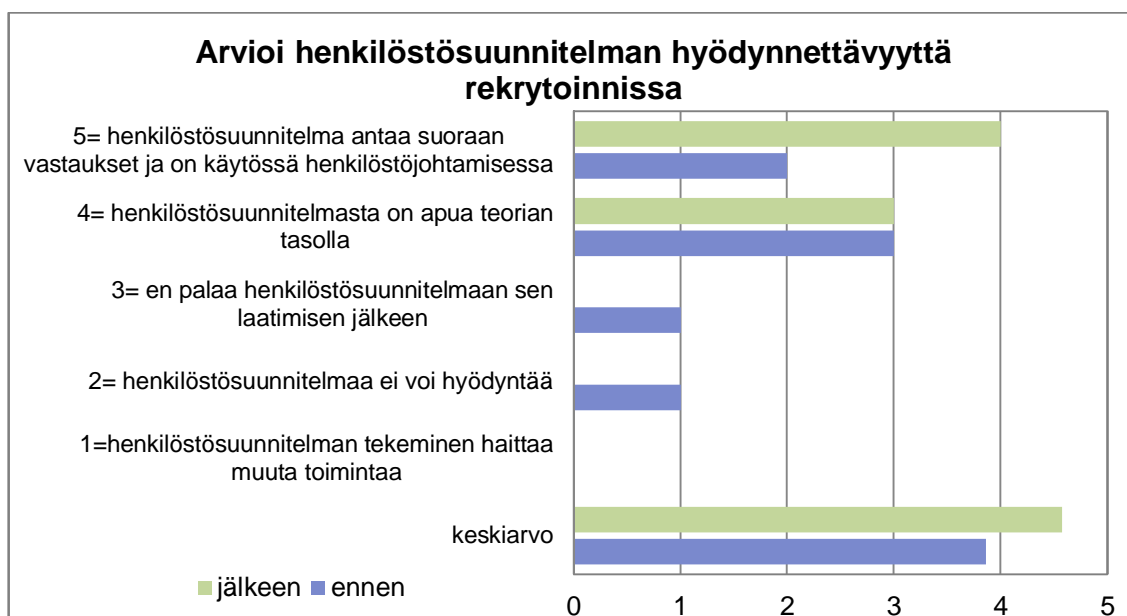
Arvioinnin perusteella eniten hyötyä henkilöstösuunnitelmasta on rekrytointien suunnittelussa (kuvio 14). Tämä tuntuu loogiselta, sillä panostimme paljon erityisesti vuoden 2014 rekrytointien suunnitteluun, mutta myös pidemmällä tähtäimellä suunnittelua tehtiin tehtävätasolla. On positiivista havaita, että neljä seitsemästä tulosaluejohtajasta hyöttyy suoraan tekemästään henkilöstösuunnittelutyöstä. Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys rekrytointeissa koettiin näiden kolmen mittarin perusteella parhaimmaksi. Eniten kuitenkin nousi hyödynnettävyyskokemus koulutusten suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen (kuvio 13).

Arviot henkilöstödatan hyödynnettävyydestä (kuvio 15) olivat jo ennen kehittämishanketta positiivisia ja tässä mittarissa tapahtui vain pientä kehitystä keskiarvossa. Positiiv-

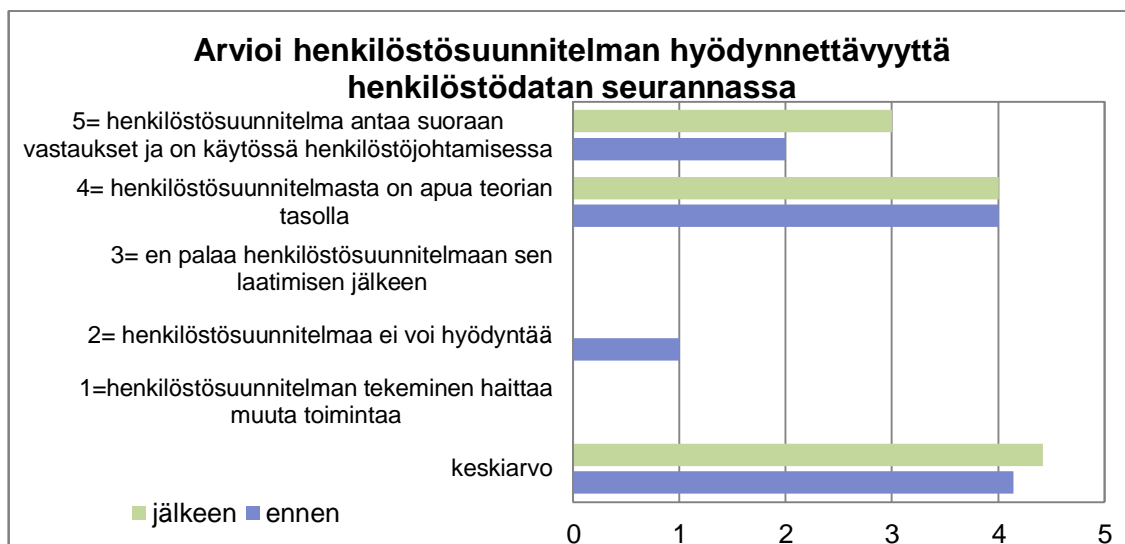
vista on, että kaikki kokevat henkilöstösuunnitelman henkilöstödatan suhteen hyödynnettävänä. Säännölliseksi suunnittelun ja opinnäytetyön aikasyklin aikana kahdesti toimitettu tilastollinen henkilöstöraportointi ei noussut tällä tarkastelun aikajaksolla merkittävään rooliin. Tätä havaintoa tukee myös tämän mittarin vähäiset muutokset.



Kuvio 13. Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys koulutusten suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen

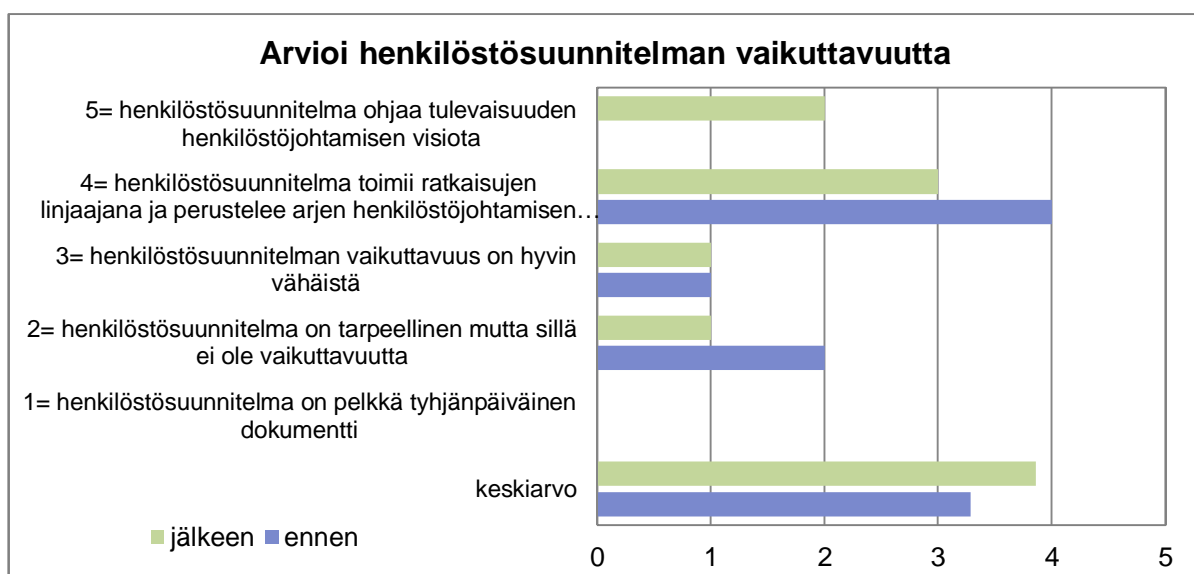


Kuvio 14. Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys rekrytoinnissa



Kuvio 15. Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys henkilöstödatan seurannassa

Kaksi tulosaluejohtajista kokee henkilöstösuunnitelman ohjaavan heidän tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen visiotaan (kuvio 16). Tämä tuntuu todella hienolta saavutukselta, sillä henkilöstösuunnitelman vaikuttavuuteen on suhtauduttu kriittisimmin ennen kehityshanketta ja sen aikana. Uskon, että tässä arvioinnissa saatetaan ajatella henkilöstösuunnitelmaa jo hieman pidemmälle tulevaisuuteen ja nähdä sen vaikuttavuus mahdollisesti vuoden päästä, jolloin olemme kulkeneet prosessissamme yhden kokonaisen syklin ja saaneet talven 2013-2014 aikana kehitettyä toimialallemme tulosaluejohtajia paremmin palvelevan suunnitelmadokumentin. Ainoastaan yksi tulosaluejohtaja kokee, ettei henkilöstösuunnitelmalla ole vaikuttavuutta.



Kuvio 16. Arvioi henkilöstösuunnitelman vaikuttavuudesta

Reflektointimittauksen toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, että mitä hyötyä he uskovat tästä kehityshankkeesta syntyvän pidemmällä tähtäimellä. Useammassa vastauksessa nousi esille toive siitä, että korkeatasoisella ja laadukkaalla henkilöstösuunnittelulla voitaisiin todella turvata riittävä ja osaava henkilöstö ja luopua täyttölupamenettelystä. Kun henkilöstösuunnitelman laatimistapa vakiintuu käytäntöön, uskotaan sillä oleva merkittävää hyötyä esimerkiksi budjetoinnissa. Pitkäjänteisen suunnittelutyön koetaan parantavan myös seurattavuutta.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämishankeen tutkimusongelmana oli, se miten strategiaan sidotut henkilöstösuunnitelmat saadaan palvelemaan arkipäivän henkilöstöjohtamista. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia sekä teoriasta että toimintatutkimuksen mallin mukaisesti osallistamalla kohdeorganisaatio kehittämistyöhön.

Opinnäytetyön teoriassa vastausta tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan strategian jalkauttamisen teoriasta ja teoreettisen viitekehyksen mallin muodosti Mantereen ym. (2006, 10-11) strategian jalkauttamisen kuilu. Mantere ym. ovat todenneet, että strategisten suunnitelmien ja käytännön työn välillä on usein kuilu. Tällä kehityshankkeella pyrittiin löytämään niitä tekijöitä, joilla kuilu strategisten suunnitelmien ja käytännön johtamistyön väliltä saataisiin kurottua umpeen. Konkreettisiksi sillanrakentajiksi strategiaan sidotun henkilöstösuunnitelman ja arjen henkilöstöjohtamisen välille tässä kehittämishankkeessa päädyttiin vuorovaikutuksen parantamiseen ja yhteistyön tiivistämiseen johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden välillä, henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen sekä henkilöstöraportoinnin ja henkilöstösuunnitelmadokumentin kehittämiseen.

Kehityshanke lähti todellisesta työelämän kehittämisen tarpeesta. Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla oli havaittu, että strategiaan sidottu henkilöstösuunnittelu nähdään ainoastaan strategisena velvollisuutena. Henkilöstösuunnitelma tehdään laadittujen standardien mukaan, mutta sen todellinen hyödynnettävyys arjen johtamistyössä on hyvin ohutta. Kohdeorganisaationa kehityshankkeessa oli maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan henkilöstösuunnittelusta vastaavat tulosaluejohtajat. Tulosaluejohtajia toimialalla on seitsemän. Henkilöstösuunnitteli-

jan tehtävässani vastasin henkilöstöpäällikkömme tuella kehittämishankkeen läpivien-
nistä.

Tulosaluejohtajien näkemykset henkilöstösuunnittelun nykytilasta kartoitettiin kehitys-
hankkeen aluksi teemahaastatteluin ja kehittämistyötä kohdejoukon kanssa tehtiin työ-
pajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentelyllä pyrittiin selvittämään kohdejoukon nä-
kemykset siitä, millaista on laadukas henkilöstöjohtamista tukeva henkilöstösuunnittelu
ja mitkä ovat keskeisimmät tekijät toimialalla onnistuneessa henkilöstösuunnittelussa.

Kohdeorganisaation lisäksi haastatteluin selvitettiin kaupungin henkilöstöjohtajan, kau-
punkitasoisesta henkilöstösuunnittelusta vastaavan henkilöstökonsultin sekä toimialan
henkilöstöpäällikön näkemyksiä siitä, miten henkilöstösuunnittelun ja henkilöstösuunni-
telman tulisi palvella ja tukea johtajuutta, mikä on näkemys henkilöstösuunnitelman
vaikuttavuudesta ja mitkä ovat näkemykset kaupunkitasoista kehityssuunnista. Henki-
löstösuunnittelussa painopisteen nähdään olevan toimialatasoisten suunnitelmien si-
jaan tulosaluetasoisissa henkilöstösuunnitelmissa. Henkilöstösuunnitelman keskeisenä
tehtävänä nähdään tulevaisuuden vision luominen – kuva siitä, millainen organisaatio
on viiden vuoden kuluttua. Kuten myös teoria vahvasti osoitti, keskeisenä kehityssuun-
tana nähdään osaamisen johtaminen sekä visiojohtaminen. Myös haastatellut henki-
löstöasiantuntijat korostivat teorian ohella vuorovaikutuksen merkitystä toimivassa henki-
löstösuunnittelutyössä.

Sekä henkilöstöjohtaja, -konsultti että toimialan henkilöstöpäällikkö yhtyvät tu-
losaluejohtajien näkemykseen siitä, että Vantaan kaupungilla käytössä oleva täyttölu-
pamenettely vähentää merkittävästi henkilöstösuunnitelman vaikuttavuutta. Vaikka
henkilöstösuunnittelutyötä tehtäisiin tarkasti, täytyy jokaiselle täytettävälle tehtävälle
hakea erikseen täyttölupaa. Tämän opinnäytetyön sekä toimialalla tarkasti tehtäväta-
solla tehdyn henkilöstösuunnitelman pohjalta ehdotamme henkilöstöjohtajalle kokeilua,
jossa toimialamme luopuisi täyttölupamenettelystä määräaikaaisesti, jos tehtävä ja rek-
rytointi on henkilöstösuunnitelman mukainen.

Ennen kehittämishankkeen käynnistämistä arvioin, että onnistuessaan kehityshank-
keen avulla löydetään sellaisia yhteisiä työkaluja, jotka auttavat esimiehiä hyödyntä-
mään henkilöstösuunnitelmaa läpi vuoden osana henkilöstöjohtamistaan. Tavoitteeksi
kehittämishankkeen onnistumiselle asetin sen, että parhaassa tapauksessa henkilöstö-
suunnitelma ei jää enää irralliseksi suunnitelmaksi, vaan siitä saadaan sekä koko toi-

mialan henkilöstösuunnittelua että esimiesten arkipäivän henkilöstöjohtamista luotsaava apuväline. Kehittämishankkeen mittari osoitti kehittämishankkeella saavutetun sille asetetun tavoitteen. Kehittämishankkeen reflektointimittauksessa kaikki tulosaluejohtajat kokivat henkilöstösuunnitelman auttavan tai tukevan heidän arkipäivän henkilöstöjohtamistaan (kuvio 12).

Etukäteen uskoin myös, että henkilöstöyksikön rooli (kuvion 2) sillanrakentajana tulee olemaan merkittävä. Pynes (2004, 389) on todennut henkilöstösuunnittelun yhtenä menestystekijänä olevan juuri henkilöstöasiantuntijoiden ja johdon strategisen yhteistyön. Tämä hypoteesini osui oikeaan, ja tulosaluejohtajat odottavat ja toivovat aktiivista vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta ja yhteistyötä halutaan lisätä ja kehittää sekä henkilöstöyksikön että johtajien välillä kuten myös johtajien kesken. Tämä näkyy mielestäni siinäkin, että vuosikellossa (kuvio 10) näkyvät yhteisen käsittelyn tähdet koettiin johtoryhmässä 4.9.2013 vuosikellon tärkeimmiksi etapeiksi.

Tämän yhteistyön avaimet ovat henkilöstöyksikön käsissä ja meidän onkin luotava ja aikataulutettava tulosaluejohtajille vuorovaikutuksen foorumeita, sekä toimittava itse aktiivisesti johdon suuntaan. Samaan johtopäätöksen päätyi myös Pia Rautiainen (2011, 47) opinnäytetyössään. Suurin osa esimiehistä koki Rautiaisen kyselytutkimuksen perusteella, että henkilöstösuunnitelmasta ei keskustella riittävästi yrityksen henkilöstöyksikön eikä ylimmän johdon kanssa. Johtopäätöksenä Rautiainen totesi, että henkilöstösuunnitelman toteuttamiseen kaivattiin lisää johdon sitoutumista ja henkilöstöyksikön roolia tulisi terävöittää. Henkilöstöyksikön tulisi myös lisätä keskustelua esimiesten kanssa, jotta esimiesten ja henkilöstön välillä syntyy todellista ja aitoa keskustelua henkilöstösuunnitelman yhteydestä liiketoimintastrategiaan.

Ennen kehittämishankkeen toteuttamista oletin myös, että arjen henkilöstösuunnittelussa henkilöstöyksikön tuottama säännöllinen raportointitieto suunnittelun pohjaksi tulee nousemaan suureen rooliin. Ainakaan tämän kehittämishankkeen aikasyklin aikana tämä arvioni ei pitänyt paikkaansa. Vaikka työpajatyöskentelyn pohjalta keskeisimpien työkalujen joukkoon nostettiin myös henkilöstöyksikön toimittama perustietopaketti, ei tällä perustietopaketilla tarkoitettu säännöllistä henkilöstöraportointia, vaan henkilöstösuunnitelman pohjaksi työstettävää tietopakettia henkilöstöstä. Henkilöstöraportointia on siis kehitettävä edelleen. Lankinen ym. (2004, 37) toteavat, että syyt toimimattomaan henkilöstöraportointiin ovat yleisesti siinä, että raportointi on heikosti suunniteltua ja hajanaista eikä laatukriteerejä ole määritelty. Uudistumista ja kehitysky-

kyä voitaisiin arvioida tehokkaammin tarkasti valituilla laatuksiteereillä ja tunnusluvuilla. Toimialan henkilöstöraportoinnissakin seuraava mahdollinen kehitysaskel on yhteisten laatuksiteerien ja mittariston rakentaminen raportoinnin tueksi. Henkilöstöraportointi sidotaan vuoden 2014 alusta kaupungin osavuosisikatsausten rytmiin.

Keskeisimpänä haasteena kehittämistyön toteutukselle pidin kiireisten tulosaluejohtajien motivointia ja sitouttamista kehitystehtävään. Sitouttamiseen ja motivointiin liittyvät haasteet ratkaistiin kehittämishankkeen toteuttamistavalla. Kehittämistyötä tehtiin nykytilaa kartoittavien haastattelujen lisäksi työpajassa, joka aikataulutettiin hyvissä ajoin. Tämä oli kehittämishankkeen tulosten kannalta onnistunut toimintatapa. Kohdejoukon ajatukset kehittämistyöltä saatiin koottua ja tiivistettyä ajallisesti lyhyessä ajassa. Ajallisesti kehittämishanke sitoi kohdejoukon ajankäyttöä hyvin vähän. Sitoutumisesta kertoo kuitenkin aktiivinen osallistuminen sekä kehittämishankkeen aikainen vireä vuorovaikutus.

Kehittämishankkeen kirkkain tavoite muuttui kehityshankkeen aikana, mikä on varmasti aivan luonnollista työelämän kehityshankkeissa. Kehittämishankkeen keskeisin tulos on henkilöstösuunnittelun vuosikello. Vuosikello toimii henkilöstösuunnittelun prosessin kuvaajana ja prosessin kehittämisen kautta onnistuttiin löytämään niitä yhteisiä elementtejä, jotka tukevat arjen henkilöstöjohtamisessa läpi vuoden. Prosessin kuvaaminen ja kehittäminen oli tärkeää, sillä se tekee henkilöstösuunnittelutyön näkyväksi ja toimii sekä johdolle että henkilöstöyksikölle polkuna, joka johdattaa etapilta toiselle ennen kuin prosessi vakiintuu osaksi arkijohtamista. Prosessin laatiminen ja kehittäminen yhdessä johdon ja henkilöstöyksikön kanssa auttaa kaikkia osapuolia sitoutumaan prosessiin ja omaksumaan prosessi henkilöstösuunnittelutyön suuntaajaksi.

Vuosikellolle on sijoitettu sekä toimialan johdon viisi tärkeimmäksi nostamaa seikkaa, jotka he kokevat tukevan heidän arjen henkilöstösuunnittelutyötään samoin kuin kaupunkitasoiset prosessiin vaikuttavat tekijät. Toimialan viisi tärkeintä työkalua, joilla henkilöstösuunnittelu saadaan tukemaan arjen henkilöstöjohtamista ovat: 1) Johdon visio ja skenaariot sekä toimintaympäristön analyysi, 2) Perustietopaketti henkilöstöyksiköltä henkilöstösuunnitelman laatimisen pohjaksi, 3) Tulos- ja kehityskeskustelut sidotaan osaamisen kehittämiseen, 4) Henkilöstösuunnittelun yhteinen käsittely toimialalla, 5) Yhteinen ja joustava suunnitelmadokumentti. Yhteisten työkalujen löytäminen oli tärkeää, sillä ne tuovat konkretiaa suunnittelutyöhön. Näihin työkaluihin henkilöstösuunnittelusta vastaavien johtajien on myös helppo sitoutua, sillä he ovat itse valinneet ne henki-

löstösuunnittelun työkalupakkiinsa. Prosessi sitoo kehittämishankkeen jälkeen henkilöstösuunnittelun myös tiiviimmin strategiseen suunnitteluun ja strategian toteuttamista tukee myös osaamisen kehittämisen vahva rooli prosessissa.

Tulevaisuuden haasteiden, toimintaympäristön ja tulevaisuuden eri skenaarioiden yhteinen pohdinta ja tarkastelu sekä visiotyöskentely ovat henkilöstösuunnittelusta vastaavien tulosaluejohtajien mielestä osa laadukasta henkilöstösuunnittelutyötä. Henkilöstösuunnittelu saadaan siis tukemaan arjen henkilöstöjohtamista toimialalla sitomalla johdon visio ja skenaariot sekä suunnittelutyön taustatyönä toimiva toimintaympäristön analyysi henkilöstösuunnittelun prosessiin.

Organisaation hyvien tulosten takana on useimmiten ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö, joka osaa toimia itsenäisesti, tehokkaasti, palvella asiakkaita hyvin ja kykenee reagoimaan muutoksiin toimivalla tavalla. Muutoksista on tullut yrityskaikun arkipäivää, joten menestyvä organisaatio osaa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä nopeasti, aktiivisesti ja uutta etsien. Näissä tilanteissa koko organisaation ja henkilöstön kyvykkyudet, osaaminen ja oppiminen ratkaisevat. (Lankinen ym. 2004, 36-37.). Osaamisen kehittämisen merkitys on korostunut myös maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla henkilöstösuunnittelussa ja sille halutaan enemmän painoarvoa suunnittelussa. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet sidotaan henkilöstösuunnittelun vuosikellossa osaksi tulos- ja kehityskeskusteluja, joka on luonnollinen tilaisuus käydä henkilöstön kanssa läpi heidän osaamisensa nykytilaa, laatia kehityssuunnitelmia sekä selvittää henkilöstön omia uralla kehittymisen ajatuksia organisaation palvelutuotannon puitteissa. Henkilöstön sitouttaminen henkilöstösuunnittelun prosessiin osaamisen kehittämisen kautta tukee myös sitä, ettei henkilöstöjohtamisen visio jää ainoastaan johdon visioksi vaan välittyy myös henkilöstölle.

Arjen henkilöstöjohtamista tukevan henkilöstösuunnitelman tulee toimialan tulosaluejohtajien mielestä olla helppolukuinen manuaali, joka on mahdollisimman konkreettinen ja yksinkertainen. Realistisuus ja uskottavuus ovat henkilöstösuunnitelmalta toivottavia ominaisuuksia. Osaamisen kehittämisen tulisi olla henkilöstösuunnitelman keskiössä. Innovatiivisena henkilöstösuunnitelmana pidettiin suunnitelmaa, joka toteuttaa rohkeasti visiota ja jonka avulla voidaan luoda sopivasti rohkeita uudistuksia. Henkilöstösuunnitelman tulisi myös huomioida vision ja eri skenaarioiden vaatimat tarpeet. Innovatiivinen henkilöstösuunnitelma myös mukautuu ja varioituu ajan ja tilanteiden mukaan sekä on koko henkilöstölle tuttu ja edistää osaltaan työhyvinvointia.

8 Kehittämishankkeen arviointi ja tutkimuksen luotettavuus

Kehittämishanke antoi vastauksen tutkimusongelmaan sekä vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Strategiaan sidotut henkilöstösuunnitelmat saadaan palvelemaan arkipäivän henkilöstösuunnittelua ensisijaisesti sitouttamalla prosessista vastaavat tahot prosessin kehittämiseen sekä tekemällä prosessista luonteva osa arkijohtamista. Tähän tulokseen päädyttiin sekä teoriapohjan että käytännön tutkimuksen perusteella.

Kehittämishanke oli tarpeellinen ja uskon siitä olevan hyötyä myös kaupunkitasoisessa henkilöstösuunnitelman kehittämistyössä, joka käynnistyy syksyn 2013 aikana. Valitut kehittämistoimenpiteet olivat hankkeen kannalta onnistuneita. Oma roolini hankkeessa oli keskeinen ja lisäsi huomattavasti omaa asiantuntijaosaamistani toimialan henkilöstösuunnittelusta vastaavana asiantuntijana.

Haasteensa kehittämishankkeeseen toi kaupunkitasoisen henkilöstösuunnitelmadokumentin täydellinen muutostyö kevään 2013 aikana. Tämä vaikutti merkittävästi myös kehityshankkeen tavoitteeseen. Toisaalta työpajatyöskentelyn pohjalta saadut toimialan tulosaluejohtajien näkemykset henkilöstösuunnittelun kehittämisestä ohjasivat kehittämisen suuntaa enemmän kokonaisprosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen sekä vuorovaikutuksen tiivistämiseen. Uskon kuitenkin, että jos kaupunkitasoista henkilöstösuunnitelmadokumentin päivittämistyötä ei olisi tehty, olisin tämän kehityshankkeen aikana onnistunut rakentamaan toimialalle oman henkilöstösuunnitelmapohjan. Nyt aika ei riittänyt tähän työhön.

Metsämuuronen määrittelee toimintatutkimuksen tilanteeseen sidotuksi. Toimintatutkimuksella vastataan käytännön ongelmiin ja pyritään kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Yleensä käytännön ongelman ratkaisemisprosessiin osallistuu koko työyhteisö tai organisaatio, joiden kaikkien sitoutuminen muutokseen on tarpeen. (2006, 226.) Oletan, että tällä kehittämishankkeella tuotettiin lisäarvoa maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan henkilöstösuunnittelulle. Pieni ja dynaaminen organisaatio sekä oma roolini tutkijana mahdollistivat kehittämishankkeen suuntaamisen uudelleen joustavasti, kun kaupunkitasoinen henkilöstösuunnitelmadokumentin muutos pakotti luotaamaan kehityshankkeen tavoitetta hieman uudelleen. Kohdejoukko myös sitoutui prosessiin kiitettävästi.

Toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus ja toimintatutkimuksella pyritään saavuttamaan välitöntä ja käytännönläheistä hyötyä. Ainoastaan tutkiminen ei ole toimintatutkimuksessa tavoitteena, vaan siinä tavoitellaan myös toiminnan kehittämistä. (Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2010, 214). Myös tämä kehittämishanke on toteutettu kohdeorganisaation todellisesta työelämän ja henkilöstöjohtamisen käytännön tarpeesta ja räätälöity kohdeorganisaatiota ajatellen. Pääpaino on ollut koko ajan kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä, jota on tukenut tutkimuksellinen ote kehittämishankkeeseen.

Toimintatutkimuksella ei haeta yleistettäviä vastauksia, vaan tuloksena saadaan aikaan muutos ongelmana koettuun tilanteeseen, mutta vain tutkimuksen kohteena olleessa yhteisössä. Toimintatutkimuksen tuloksia vaivaa myös luotettavuuden mittaamisongelma. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisestikin, myös toimintatutkimuksessa perinteiset luotettavuuden mittarit reliabiliteetti ja valideetti eivät sovellu hyvin tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Toimintatutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa saavutetaan jo hyvä taso käyttämällä laadulliseen tutkimukseen soveltuvia laadun mittareita kuten aineiston riittävyys sekä analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus tutkimuksen laadulliseen osuuteen ja määrällisen tutkimuksen mittareita eli reliabiliteettia ja valideettia kvantitatiivisiin osioihin. (Kananen 2009, 27; 88-89.)

Toimintatutkimuksen, ja myös laadullisen tutkimuksen, luotettavuuteen voi vaikuttaa paljon tarkalla raportoinnilla, joka mahdollistaa sen, että lukija voi seurata tutkijan ajatusprosessia tutkimuksen läpi. Tarkka raportointikaan ei poista luotettavuuden kannalta oleellisten asioiden tärkeyttä, eli aineiston paikkansapitävää keräämistä sekä analysoinnin oikeellisuutta. Tulosten luotettavuutta voi parantaa myös luetuttamalla ja hyväksyttämällä tulokset tutkittavilla. Myös objektiivisuus on merkki tutkimuksen luotettavuudesta, eli tutkijan tekemät tulkinnat pohjautuvat vain aineistoon ja tutkijan omat mielipiteet eivät heijastu tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa täydellinen objektiivisuus lienee mahdotonta, sillä tutkija tuo aina mukaan oman näkökulmansa jo pelkästään niiden runsaiden valintojen kautta, joita laadullinen tutkimusprosessi sisältää. Myös tutkijan taidoilla on laadullisessa tutkimuksessa merkitystä tulkintojen objektiivisuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, jos tutkija pystyy aukottomasti todistamaan miten on tehnyt tulkintansa ja miten tutkimusaineisto on tulkinnan lähtökohtana. (Kananen 2009, 95-98.)

Tulokset kertovat mielestäni sen, että olemme onnistuneet tavoitteessamme. Uskon yllättävän positiivisten tulosten johtuvan kuitenkin osittain tulosaluejohtajien positiivisesta suhtautumisesta minuun työkaverina. Henkilöstösuunnittelu on heille vain pieni osa johtamisen kokonaisuutta ja uskon heidän olleen tyytyväisiä siihen, että heidän johtamistyötään kehitetään heidän toiveidensa mukaan. Positiiviset tulokset saattavat kertoa osaltaan heidän tuestaan opiskelulleni ja opinnäytetyöprosessilleni.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä. Eli jos tutkimus toistetaan saadaan samat tulokset. Käytetyn mittarin valinta varmistaa sen, että se tuottaa samat tulokset myös seuraavilla mittauskerroilla. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa myös stabiliteetti, joka mittaa mittarin pysyvyyttä arjessa. Tutkimuksen alhainen reliabiliteetti saattaa johtua siitä, että ilmiö on muuttunut eikä syy ole mittarin epästabiilisuudessa. Tutkimuksen stabiliteetti saadaan selville suorittamalla uusintamittauksia. (Kananen 2009, 87-88.)

Tutkimuksen reliabiliteettia saattaa olla hankala osoittaa, sillä mittarina vastaajan subjektiiviseen arvioon perustuva arviointiasteikko. Kehittämishankkeen kohdejoukko on myös suhteellisen pieni (7 henkilöä), joten keskiarvot eivät anna tarkkaa kuvaa asian tilasta. Arviointiasteikko pyrittiin rakentamaan kuitenkin niin, että eri vastausvaihtoehdot eroavat riittävästi toisistaan. Uskon, että tutkimuksen toistaminen saisi aikaan samantlaiset tai ainakin samansuuntaiset tulokset tässä kohdeorganisaatiossa. Kohdejoukon ollessa näin pieni, on mielestäni järkevää suhtautua mittariin kehittämisen suunnan näyttäjänä. Mittari ei anna ehkä numeerisesti täydellistä käsitystä muutoksesta, mutta näytti muutoksen suunnan olleen oikea.

Kanasen (2009, 87) mukaan validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta siinä valossa, ollaanko tutkimuksella päästy siihen mitä oli tarkoitus tutkia. Ulkoisella validiteetilla mitataan tutkimuksen yleistettävyyttä ja sisäisellä validiteetilla tutkimuksen omaa luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa hyvällä asetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella, teorian johtamisella ja otannalla.

Validiteettia ja reliabiliteettia voidaan käyttää Kanasen (2009, 87) mukaan parhaiten kvantitatiivisen tutkimuksen laadun mittaamiseen. Kehityshankkeen pääpaino on kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimusotteessa, ainoastaan tutkimuksen mittari on kvantitatiivinen. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä riittävästi aikaa tutkittaviin tutustumiseen otannan ollessa pieni. On tärkeää huomioida myös reflektiivinen ote ja kirjata tut-

kimuksen aikana omia tunteita ja reaktioita. Itsensä reflektoinnin tutkijana lisäksi on myös kiinnitettävä huomiota otannassa mukana olevien vuorovaikutussuhteisiin; ymmärretäänkö esim. käsitteet samalla tavalla.

Sisäinen validiteetti voidaan varmistaa tarkalla raportoinnilla tutkimuksen eri vaiheissa sekä kiinnittämällä huomiota sekä nykytilan analysointiin että reflektoinnin yhteydessä tehtyjen kehittämistoimenpiteiden luotettavaan analysointiin. Omaan työhön ja verkostoon liittyvässä kehittämishankkeessa on ollut todella tärkeää tarkastella omaa rooliaan tutkijana kriittisesti. Kehittämishankkeen päävastuullisena vetäjänä ja oman substanssialansa kehittämisessä täydellinen objektiivisuus lienee mahdotonta, sillä olen ollut hyvin vahvasti kehittämishankkeen eteenpäin vievänä voimana ja tulkintojen tekijänä. Tässä pohdinnassa olen peilannut ajatuksiani henkilöstöpäällikkömme kanssa ja yrittänyt tällä tavoin löytää objektiivisen tavan asioiden tarkasteluun. Myös kohdejoukon kanssa on kahteen eri otteeseen purettu kehittämisprosessia ja tekemiäni tulkintoja kehittämishankkeen tuloksista. Yhteiset purkutilaisuudet olivat työpajan yhteydessä 1.3.2013, jolloin purettiin nykytilaa kartoittavien haastattelujen yhteenveto. Toinen purkutilaisuus oli johtoryhmän kokouksessa 4.9.2013, jolloin käytiin läpi ja viimeisteltiin yhdessä työpajatyöskentelyn tuloksena syntynyt henkilöstösuunnittelun prosessia kuvaava vuosikello (kuvio 10).

Johtoryhmän kokouksessa kartoitin myös ajatuksia siitä, onko kehittämishanke ollut johtajien työn kannalta tarpeellinen, ja uskovatko he meidän saavuttaneen kehittämishankkeella hyötyä. Keskustelun lisäksi samaa asiaa kysyttiin vielä reflektointimittauksen yhteydessä. Olen siis pyrkinyt tarkalla raportoinnilla ja tulosten ja ajatusteni avaamisella mahdollisimman objektiiviseen raportointiin. Tämän pohjalta uskon, että olemme saavuttaneet kehittämishankkeella projektin aikana tapahtuneista kehittämishankkeen tavoitteisiinkin vaikuttavista muutoksista huolimatta tavoitteemme. Toimintatutkimuksen toimintamallin mukaisesti tämä kehittämishanke ja sen reflektointi käynnistävät edelleen uuden kehittämisen syklin.

9 Henkilöstösuunnittelun jatkokehittäminen

Kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä, käynnistää tämä kehittämishanke uuden kehittämisen syklin, sillä henkilöstösuunnittelun prosessin kehittäminen poiki selkeitä jatkokehittämistoimenpiteitä, joilla prosessista halutaan kehittää laadukas arkijohtamisen

väline. Ensimmäinen konkreettinen jatkokehittämisen toimenpide on toimialan oman henkilöstösuunnitelma-dokumenttipohjan kehittäminen tämän tutkimuksen tulosten sekä kaupunkitasoisen kehitystyön pohjalta. Myös tulos- ja kehityskeskusteluihin on toimialan henkilöstöyksikössä työstettävä lisämateriaalia ja kenties koulutusta, joka yhdistää osaamisen kartoittamisen, -kehittämisen ja urasuunnittelun toimenpiteet luonnolliseksi osaksi tulos- ja kehityskeskustelua.

Tämän kehitystyön tuloksena toteutettu henkilöstösuunnittelun prosessi tulee lanseerata myös toimialan muille henkilöstösuunnittelusta vastaaville esimiehille. Toimialan tulosaluejohtajien lisäksi henkilöstösuunnittelua tekevät systemaattisesti suurimman tulosalueen kuntatekniikan keskuksen seitsemän yksikön päällikköä. Kuntatekniikan keskuksessa tulosityksiköt ovat henkilöstömääriltään niin suuria, että tulosalueella laaditaan henkilöstösuunnitelmat tulosityksikkötasolla.

Toimialalla tullaan myös jatkossa järjestämään tulosaluejohtajille työpajamuotoisia kehittämisen foorumeita, esimerkiksi tästä kehityshankkeesta nousseiden teemojen ympärille. Lokakuun 2013 lopulla järjestetään työpaja, jossa teemoina on henkilöstösuunnittelun kehittämisen jatkotyöstäminen sekä suorituksen johtaminen. Tammikuussa 2014 työpajassa pohdimme toimintaympäristöanalyysin pohjaksi johdon visioon ja eri skenaarioihin vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstösuunnittelijan tehtävässäni kehittämistyö on keskeinen osa työtäni ja uskonkin tätä kautta henkilöstösuunnittelutyön kehittämisen jatkuvan toimialalla.

Lähteet

Alasuutari, Pertti. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Edita, Helsinki.

Bechet, Thomas. 2006. Engage managers in workforce planning. Carswell Publishing. Toronto, Canada.

Eerikäinen, Katri. 2009. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu onnistuneen rekrytoinnin tukena kunta-alalla – case Porin kaupunki. Sosiaalipolitiikan Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto, Rovaniemi

Hakala, Juha T. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I : Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (toim. Juhani Aaltola, Raine Valli). PS-kustannus, Jyväskylä

Heinonen, Sirkku & Klingenberg, Rea, Pentti Päivi. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. painos. Sanoma Pro Oy

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Jousala, Anne. 2009. Osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa – case: Tuote-Salpaus. Liiketalouden opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101, Jyväskylä

Kauhanen, Juhani. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 5-6. painos. Dark Oy, Vantaa.

Koivuniemi, Tiina: 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.

Kuronen, Anne-Maria. 2010. Vantaan kaupungin johdon HR-raportoinnin kehittäminen - Henkilöstökapasiteetti -raporttien määrittelyt. Liiketalouden opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

Kuntatyönantajat, 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. 1. painos. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kuntatyönantajat, 2012. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Päivitetty 25.1.2012. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/HR/Sivut/default.aspx>. Luettu 7.1.2013.

Kuntatyönantajat b. 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia. SLY kirjapaino Oy. Porvoo

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Edita Prima Oy, Helsinki

Metsämuuronen, J. 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Methelp, Helsinki.

Puttonen, Anni. 2013. Laadullinen henkilöstösuunnittelu esimiesten puheessa – kuntaorganisaation esimiesten laadulliselle henkilöstösuunnittelulle tuottamien merkitysten tulkinta diskurssianalyysin keinoin Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppa-
korkeakoulu.

Pynes, Joan E. 2004. The implementation of workforce and succession planning in the public sector. Public personnel management. proQuest.

Rautiainen, Pia. 2011. VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittäminen osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Liiketalouden opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Skurnik-Järvinen, 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. Helsingin seudun kauppakamari. http://www.helsinki.chamber.fi/neuvontapalvelut/artikkelit/tyosuhde/tyopaikan_pakolliset_henkilostosuunnitelmat.3010.news. Luettu 3.5.2013.

Sädevirta, Jukka. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki

Tuomi, Lauri. & Sumkin, Tuula. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy. Helsinki

Ulferts, Gregory. & Wirtz, Patrick. & Peterson, Evan. 2009. Strategic Human Resource Planning in Academia. American Journal of Business Education, Clute Institute for American Research. ProQuest.

Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki

Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus. 2012. Ohjeet toimialakohtaisen henkilöstösuunnitelman laatimiseen vuosille 2013 - 2016). Word-dokumentti.

Vantaan kaupunki, maankäyttö, rakentaminen ja ympäristö. 2013. Henkilöstökertomus 2012.

Vantaan kaupunki, talousarvio 2013, Taloussuunnitelma 2013-2016. Vantaan kaupungin paino 2012

Vantaan kaupunki, taloussuunnittelu. 2013. Valtuustokauden 2013-2016 strategia, kaupunginvaltuusto 17.6.2013. Vantaan kaupungin paino 2013.

Valpola Anneli, Kvist Hasse, Heimonen Jussi, Niutanen Kenny, Lillkåll Lea, Masalin Leena, Kalin Riitta. 2010. Strategia toimeksi –muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfi-na Oy, Espoo.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Yhteistoimintalaki. 2007. www.finlex.fi.

Teemahaastattelun runko / esimiehet (max. 60 min/haastattelu)

Henkilöstösuunnitelman laadintaprosessin toimivuus

- mitä hyvää ja mitä kehitettävää
- ajoitus
- ohjeistus
- yhteistyö toimialan henkilöstöyksikön kanssa
- panostus henkilöstösuunnitelman laadintaan

Henkilöstösuunnitelman yhteys strategiaan ja taloussuunnitteluun

- miten tukevat toisiaan
- mitä kehitettävää

Henkilöstösuunnitelmaan kerättävät tiedot:

- tärkeää/turhaa
- mitä kehitettävää

Henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyys arkipäivän johtamisessa:

- tukeeko henkilöstöjohtamista
- toimiiko työkappaleena
- toimialatasoinen vs. tulosaluetasoinen henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelman vaikuttavuus

- tukeeko suunnitelma esim. rekrytointien toteuttamista
- merkitys henkilöstönäkökulmasta

Henkilöstösuunnittelun kehittäminen Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

Osana opiskelujani ylemmässä ammattikorkeakoulussa teen opinnäytetyön, joka toimii samalla todellisena oman työyhteisön kehittämishankkeena. Olemme valinneet yhdessä esimieheni Sari Saarisen kanssa kehittämishankkeekseni toimialamme oman henkilöstösuunnittelun ja henkilöstösuunnitelman kehittämisen.

Hankkeen tavoitteena on kehittää henkilöstösuunnitelmaa niin, että se nähtäisiin käytettävänä ja helposti lähestyttävänä työkaluna arkipäivän johtamisessa ja henkilöstösuunnittelussa. Hankkeen toteutukseen tarvitsen teitä, meidän henkilöstösuunnitelmiamme tekijöitä.

Tämä kysely toimii haastattelumme pohjana sekä kehityshankkeen mittaristona. Täytäkään kyselyn ennen haastattelutapaamistaamme.

Terveisin
Tarja

1. Minkä tulosalueen henkilöstösuunnittelusta vastaat? *

- ☐ Talous- ja hallintopalvelut
- ☐ Yrityspalvelut
- ☐ Kaupunkisuunnittelu
- ☐ Kuntatekniikan keskus
- ☐ Rakennusvalvonta
- ☐ Ympäristökeskus
- ☐ Tilakeskus

2. Arvioi henkilöstösuunnitelman laadintaprosessia toimialalla *

- ☐ 1= en tunne prosessia
- ☐ 2= prosessi on toimimaton ja sitä ei ole selkeästi kuvattu
- ☐ 3= prosessissa on kehittämistä
- ☐ 4= prosessi toimii
- ☐ 5= prosessi ohjaa toimintaa

3. Arvioi henkilöstösuunnitelmasta saatavaa hyötyä arkipäivän johtamiseen *

- ☐ 1= henkilöstösuunnitelma ei tue johtamista
- ☐ 2= henkilöstösuunnitelmalla ei ole oleellista merkitystä johtamiseen

- ☐ 3= henkilöstösuunnitelmasta on hieman apua johtamiseen
- ☐ 4= henkilöstösuunnitelma tukee johtamista
- ☐ 5= henkilöstösuunnitelma linjaa suoraan johtamista

4. Arvioi henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyyttä koulutusten suunnitteluun/osaamisen kehittämiseen *

- ☐ 1=henkilöstösuunnitelman tekeminen haittaa muuta toimintaa
- ☐ 2= henkilöstösuunnitelmaa ei voi hyödyntää
- ☐ 3= en palaa henkilöstösuunnitelmaan sen laatimisen jälkeen
- ☐ 4= henkilöstösuunnitelmasta on apua teorian tasolla
- ☐ 5= henkilöstösuunnitelma antaa suoraan vastaukset ja on käytössä henkilöstöjohtamisessa

5. Arvioi henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyyttä rekrytoinnissa *

- ☐ 1=henkilöstösuunnitelman tekeminen haittaa muuta toimintaa
- ☐ 2= henkilöstösuunnitelmaa ei voi hyödyntää
- ☐ 3= en palaa henkilöstösuunnitelmaan sen laatimisen jälkeen
- ☐ 4= henkilöstösuunnitelmasta on apua teorian tasolla
- ☐ 5= henkilöstösuunnitelma antaa suoraan vastaukset ja on käytössä henkilöstöjohtamisessa

6. Arvioi henkilöstösuunnitelman hyödynnettävyyttä henkilöstödatan seurannassa (mm. henkilömäärä, vaihtuvuus, eläköitymiset ym.) *

- ☐ 1=henkilöstösuunnitelman tekeminen haittaa muuta toimintaa
- ☐ 2= henkilöstösuunnitelmaa ei voi hyödyntää
- ☐ 3= en palaa henkilöstösuunnitelmaan sen laatimisen jälkeen
- ☐ 4= henkilöstösuunnitelmasta on apua teorian tasolla
- ☐ 5= henkilöstösuunnitelma antaa suoraan vastaukset ja on käytössä henkilöstöjohtamisessa

7. Arvioi henkilöstösuunnitelman vaikuttavuutta *

- ☐ 1= henkilöstösuunnitelma on pelkkä tyhjänäpäiväinen dokumentti
- ☐ 2= henkilöstösuunnitelma on tarpeellinen mutta sillä ei ole vaikuttavuutta
- ☐ 3= henkilöstösuunnitelman vaikuttavuus on hyvin vähäistä
- ☐ 4= henkilöstösuunnitelma toimii ratkaisujen linjaajana ja perustelee arjen henkilöstöjohtamisen valintoja
- ☐ 5= henkilöstösuunnitelma ohjaa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen visiota

Lähetä

